

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

О. І. Савченко, С. В. Сусліков, Р. О. Побережний та ін.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Навчально-методичний посібник
для здобувачів вищої освіти
спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(за спеціалізаціями)» усіх форм здобуття освіти

2-ге видання, доповнене та розширене

За редакцією проф. О. І. Савченко

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол №2 від 26.06.2025 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2026

УДК 658:330.341.1; 331.101.3
I-67

Рецензенти:

Вікторія Чобіток, д-р екон. наук, проф., в.о. завідувача кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;

Тетяна Дупляк, канд. екон. наук, доц. кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій ДТСУ

Автори:

О. І. Савченко, С. В. Сусліков, Р. О. Побережний, В. Ю. Верютіна

I-67 **Інноваційне підприємництво та бізнес-моделювання : навч.-метод. посіб. /**
О. І. Савченко, С. В. Сусліков, Р. О. Побережний, В. Ю. Верютіна ; за ред.
О. І. Савченко. 2-ге вид. допов. та розшир. Харків : НТУ «ХПІ», 2026. 124 с.

ISBN 978-617-05-0628-3

Навчально-методичний посібник містить матеріали, необхідні для розуміння економічної діяльності інноваційних підприємств, розкриває механізми пошуку та ідентифікації можливостей для бізнесу, аналізу ефективності інноваційного проекту, бізнес-моделювання, формування бізнес-ідей та розвитку креативності.

Призначено для здобувачів вищої освіти, аспірантів та всіх зацікавлених осіб.

Іл. 10, Табл. 8, Бібліогр. 17 назв.

ISBN 978-617-05-0628-3

УДК 658:330.341; 331.101.3

© Савченко О. І., Сусліков С. В.,

Побережний Р. О., Верютіна В. Ю., 2026

© НТУ «ХПІ», 2026

ВСТУП

Процеси глобалізації змінюють світ і відповідно до цих змін *трансформуються* різноманітні інституційні структури. Зокрема, розвиток науки і техніки відбувається все стрімкіше, Україна стає частиною формування конкурентоспроможної інноваційної економіки. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей в Україні до 2025 року враховує сучасні умови глобалізації та особливості розвитку України. Не менш важливим у сучасних загрозливих умовах є аналіз зовнішнього середовища та вміння швидко адаптуватися до нових умов. Необхідно вміти аналізувати та прогнозувати світові явища та внутрішньоринкові виклики, щоб відповідно до них модифікувати свою стратегію розвитку.

Національна інноваційна система – це певна сукупність інститутів, які забезпечують розвиток інноваційних процесів. Саме «інституціонально насичена» сучасна ринкова система є ефективною, адаптивною, інноваційною і в той же час більш вільною, ніж будь-яка з альтернативних систем.

Особливу увагу в посібнику приділено питанням інноваційного підприємництва, бізнес-моделювання, формування бізнес-ідей, розвитку креативного мислення, активізації інноваційної діяльності підприємств і пошуку практичних підходів до відновлення та модернізації економіки України. Такий акцент зумовлений тим, що в сучасних умовах економіст має не лише володіти теоретичними знаннями, а й уміти аналізувати зміни зовнішнього середовища, оцінювати ринкові можливості, обґрунтовувати підприємницькі рішення та адаптувати бізнес-моделі до нових викликів.

Особливу увагу було приділено питанням, які сьогодні є нагальними:

- засоби та методи активізації інноваційної діяльності підприємств;
- механізми та підходи, які потрібні для підтримки економічної, виробничої і споживчої життєдіяльності країни;
- креативні складові і моделі економічного зростання;
- пошук відповідних джерел для розвитку та забезпечення відбудови економіки країни.

Бізнес-моделювання як складова процесу розвитку підприємств сьогодні є актуальною для всіх підприємств незалежно від напрямів, масштабів діяльності

й національної приналежності. Це пояснюється тим, що бізнес-модель дає уявлення про логіку бізнесу, розкриває ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, надає можливість обирати найбільш ефективні методи та механізми організації бізнесу.

У той же час формування бізнес-ідей та креативне мислення заявили про себе як відповідна галузь знань, де досліджуються джерела інновацій, методи генерування інноваційних ідей, втілення їх у життя, що сприяє інноваційному розвитку підприємств.

Створення цього навчально-методичного посібника не було б можливим без підтримки керівництва кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин і університету. Вони з готовністю ділилися з нами своїми поглядами та своїм досвідом. І зараз ми маємо таку нагоду щирої подяки.

Реалізація цього задуму не була б можливою без такої команди, нашого наукового кола, де усі разом ми отримали синергетичний ефект та задоволення від спільної праці.

І зараз ми хотіли б використати цю нагоду, для того щоб подякувати кожному за його внесок у нашу спільну справу.

Автори навчально-методичного посібника:

Савченко Ольга Ігорівна

Кандидат економічних наук, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

Сусліков Станіслав Вячеславович

Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

Побережний Роман Олегович

Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

Верютіна Вікторія Юріївна

Старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

Ми віримо у те, що сучасні економісти можуть і повинні постійно вчитися для того, щоб приймати більш обґрунтовані рішення.

Усі автори цієї роботи ділилися з Вами своїми поглядами та досвідом.

Саме Вам, наш читачу, ми присвячуємо свою працю.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Інфраструктура інноваційного бізнесу

Термін «організація інновацій» вживається в чотирьох значеннях:

1. Як суб'єкт інноваційної діяльності: об'єднання людей, що спільно здійснюють розроблення, впровадження, виробництво та комерціалізацію нововведень.
2. Як сукупність процесів і дій інноваційної організації, які спрямовані на виконання завдань інноваційної діяльності.
3. Як структура інноваційної організації, що забезпечує впорядкованість і взаємодію її елементів і підсистем.
4. Як елемент інфраструктури інноваційного бізнесу.

При цьому *інфраструктура інноваційного бізнесу* – це сукупність організацій, які надають послуги з розробки нововведень, *експертизи* інноваційних проєктів і програм, впровадження, комерціалізації, трансферу інновацій тощо.

Форми організації інновацій різноманітні, інноваційні процеси можуть охоплювати багатьох учасників і реалізовуватися на внутрішньофірмовому, міжфірмовому, регіональному, державному та міждержавному рівнях.

Ретроспективно в структурі організаційних форм інноваційної діяльності переважали **галузеві науково-технічні центри**, які сьогодні зосереджені переважно в оборонних галузях промисловості. Своєю чергою, регіональні об'єднання і центри поєднують наукові, промислові та фінансові підприємства регіону.

Наприклад, **інноваційний центр** як технологічно активний комплекс із сформованою інтегрованою інфраструктурою нововведень може об'єднувати університети та інші заклади вищої освіти з науково-виробничими фірмами.

Регіональний інноваційний центр може мати складну структуру, що включає наукові та технологічні парки, технополіси, інноваційні інкубатори тощо. Наукові парки, технопарки і технополіси розробляють і реалізують переважно загальнодержавні інноваційні програми.

Основні організаційні форми інноваційної діяльності наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Організаційні форми інноваційної діяльності

Галузеві	Регіональні	
Галузеві науково-технічні центри: НДІ, КБ, дослідні станції, лабораторії	<ul style="list-style-type: none"> - наукові парки; - технопарки; - технополіси; - інноваційний центр; - засновницький центр; - центр промислових технологій; - університетсько-промисловий центр; - інженерні центри при університетах 	
Внутрішньофірмові	Міжфірмові	Міжкорпоративні підприємства
Типові новаторські утворення: <ul style="list-style-type: none"> - тимчасові творчі колективи; - новаторські бригади; - венчурні підрозділи; - венчурні дочірні фірми; - бізнес-інкубатори 	Альянси. Консорціуми. Спільні підприємства	Програмно-цільові. Науково-технічні

Науковий парк – сукупність спеціалізованих наукових і посередницьких організацій, які сприяють розробці тих чи інших аспектів нововведень на основі спеціалізації та кооперації у сфері наукових досліджень і розробок.

Технопарк – ієрархічно організована система відносно самостійних центрів, кожен із яких надає спеціалізований набір послуг з реалізації інновацій (рис. 1.1).

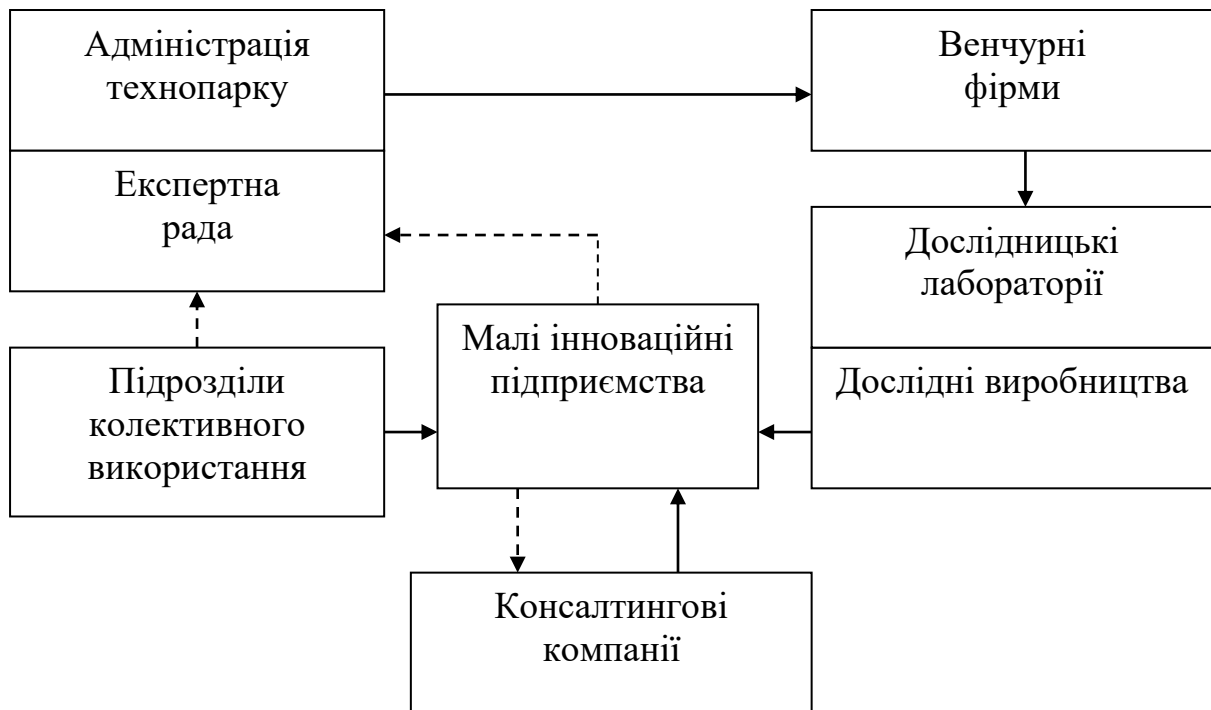


Рисунок 1.1 – Структура технопарку

В управлінні технопарком беруть участь державні та муніципальні органи влади. Держава формує законодавчу базу, розробляє і реалізує програми фінансування, а також бере безпосередню участь у підтримці технопарків. Вона надає квоти, субсидії та інші форми підтримки малим наукомістким підприємствам. Місцева влада забезпечує умови для функціонування технопарків: організовує кадрове та інформаційне забезпечення, а також виконує координаційні функції.

На рівні технопарків створюються *інкубатори інноваційного бізнесу (бізнес-інкубатори)* – економіко-правовий простір, де діють пільгове оподаткування й венчурне фінансування, а також надаються посередницькі інноваційні послуги (технічна експертиза, маркетинг, інформаційне забезпечення, управлінське консультування, ліцензування тощо). Метою функціонування бізнес-інкубаторів є не безпосереднє створення інновацій, а підтримка розвитку малих інноваційних підприємств.

Бізнес-інкубаторами називають також фірми, які створюються великими підприємствами або місцевими органами влади. Вони надають консультаційну підтримку з управлінських, технічних, комерційних і маркетингових питань, здають на пільгових умовах обладнання та приміщення. Фірми-інкубатори поділяються на три типи: неприбуткові, які є найпоширенішими, прибуткові, кількість яких швидко збільшується у всіх країнах, і створені на базі закладів вищої освіти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типи фірм, що реалізують програми бізнес-інкубації

Неприбуткові	Прибуткові	Філії ВНЗ
<p>Субсидуються місцевими органами влади.</p> <p>Орендарями (клієнтами) виступають промислові, конструкторські та сервісні організації.</p> <p>Орендна плата та інші тарифи на 15-50 % нижче середнього рівня.</p>	<p>Приватні організації.</p> <p>Не пропонують пільгових тарифів.</p> <p>Надають орендарям широкий спектр індивідуалізованих послуг.</p> <p>Орендар може підбирати будь-який комплекс послуг, а також замовляти відсутні.</p>	<p>Надають допомогу компаніям, які впроваджують технологічно складні інновації.</p> <p>Пропонують комплекс послуг наукового характеру (від інтелектуальних та інформаційних до лабораторно-технічних).</p>

Мале інноваційне підприємство перебуває в бізнес-інкубаторі технопарку або у фірмі-інкубаторі на стадії становлення, що скорочує його витрати і дає змогу користуватися посередницькими та консультаційними послугами. У межах передбаченого договором строку (він може становити від 3 до 5 років) воно сплачує нижчу орендну плату за приміщення, користується допомогою у сфері управління інноваціями, а також має доступ до мережі юридичних, бухгалтерських, маркетингових та інформаційних послуг бізнес-інкубатора.

Сукупність наукових і технологічних парків, бізнес-інкубаторів та інших організаційних форм інноваційного бізнесу, інтегрована в міську структуру, формує *технополіс* – місто, життєдіяльність і розвиток якого визначаються розвиненою та диверсифікованою інноваційною інфраструктурою.

У технопарках і технополісах створюється можливість об'єднання коштів держави, комерційних банків, промислових підприємств, венчурних і благодійних фондів, особистих заощаджень громадян для здійснення інновацій. При цьому супутні ризики розподіляються пропорційно між усіма кредиторами, прискорюється комерціалізація нововведень, створюються нові робочі місця і підвищується інноваційна здатність регіональної та національної економіки.

Особливу роль в інфраструктурі інноваційного бізнесу відіграють *венчурні фонди* (фонди венчурного фінансування). Вони формуються за рахунок капіталу корпорацій, банківських кредитів, коштів пенсійних фондів та особистих заощаджень громадян. Венчурний фонд купує в інноваційного підприємства пакет акцій або частку в статутному капіталі, що дає йому змогу

впливати на діяльність фірми. У разі успішної діяльності підприємства фонд отримує високі прибутки. Прийнятним вважається такий рівень рентабельності інноваційної організації, за якого початкові інвестиції можуть зрости в десять разів протягом п'яти років.

Крім організацій, які були наведені раніше, у сфері інноваційного підприємництва діють *фірми з упровадження інновацій* – посередницько-консультаційні комерційні організації, які виконують два види робіт з обслуговування інноваційних підприємств: а) діагностичний аналіз діяльності підприємства та розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо впровадження відповідних інновацій; б) маркетингові дослідження, реклама інновацій, консультаційні та інжинірингові роботи.

Ще одна тенденція в розвитку організаційних форм інноваційного бізнесу – створення *інженерних центрів* у межах міжгалузевих науково-технічних комплексів. Їх основу становлять цільові творчі колективи з науковців, виробників і маркетологів. Інженерні центри, як правило, знаходять розв'язання науково-технічних проблем у короткі строки з високою результативністю. За своєю сутністю це малі інноваційні фірми, які користуються потужною фінансовою, матеріально-технічною та організаційною підтримкою великих корпорацій.

1.2. Роль бізнесу у впровадженні інновацій

Академічний і університетський сектор, як правило, відіграє провідну роль на стадії наукових розробок. Певне значення для цього циклу інновацій має і малий бізнес. На етапі дослідного виробництва, маркетингу та збуту провідна роль переходить до бізнесу різного масштабу, але переважає малий і середній бізнес. Він успішно конкурує з великим бізнесом, використовуючи переваги швидкості та гнучкості, а також стратегію заповнення вузьких ніш, які не можуть зайняти потужніші конкуренти.

Оскільки виробництво і дифузія нововведень вимагають значних виробничих, технологічних та інформаційних ресурсів, цей етап життєвого циклу інновацій найчастіше стає зоною активності середнього та великого бізнесу. Це не означає применшення ролі малого бізнесу: на будь-яких стадіях реалізації інновації малі та середні підприємства можуть бути субпідрядниками великих фірм, а також виконувати функції забезпечення і обслуговування великого бізнесу.

Таким чином, розподіл праці між малим і великим бізнесом пов'язаний із відмінностями у витратах на різних етапах життєвого циклу інновації. На перших етапах – від пошуку ідеї до виведення нововведення на ринок, коли не потрібні значні матеріальні й кадрові ресурси, домінують малі підприємства. При цьому ринкові дані свідчать про те, що їхні витрати на отримання аналогічних результатів менші, ніж у великих підприємств (табл. 1.3). Тому малі підприємства зосереджуються на фазі виведення нововведення на ринок, а великі – на серійному виробництві, наступному за ринковою апробацією.

Таблиця 1.3 – Розподіл витрат на нововведення за етапами розробки (у %)

Етап розробки	Велике підприємство	Мале підприємство	Індивідуальний підприємець
Пошук ідеї	1,6	0,3	0,1
Опрацювання концепції	3,2	1,8	0,4
Лабораторне випробування	0,8	0,9	1,0
Ринкове випробування	16,0	9,0	5,5
Випуск продукції	78,4	88,0	93,0

Для великих підприємств освоєння нових товарів пов'язане зі значно більшим ризиком, ніж для малих. Це відволікає ресурси від підтримання вже освоєних ринків і може спричинити зниження цін на цих ринках. Для малого бізнесу інноваційні стратегії є основним шляхом підвищення конкурентоспроможності в умовах монопольних цін і значних масштабів виробництва та збуту, характерних для великих фірм. Тому в інноваційних галузях для підтримки високих темпів розвитку доцільно забезпечувати значну роль малих і новостворених підприємств. Це сприяє взаємозалежності та синергії малого й великого бізнесу. Формами їх взаємодії можуть бути різновиди міжфірмових альянсів:

1. **Консорціуми** передбачають спільне фінансування, проведення стратегічних НДДКР, розробку технологій і стандартів. Результати досліджень поширюються між учасниками для їх подальшого самостійного використання. Різновиди: а) консорціуми з постійним персоналом, власними науковими центрами і лабораторіями; б) корпоративно-університетські консорціуми (корпорації фінансують – університети проводять НДР).

2. **Спільні підприємства** утворюються для розроблення технологій, виробництва та збуту нової продукції. Взаємодія сфер виробництва і маркетингу дає змогу зменшувати конкуренцію на стадії збуту. У країнах з

відкритою економікою такі угоди становлять від 1/4 до 1/3 загальної кількості угод.

Крім альянсів, існують *підприємницькі асоціації* – галузеві об'єднання підприємців, метою яких є відстоювання та захист інтересів інноваційного бізнесу в політичній, економічній і нормативно-правовій сферах.

1.3. Характеристика та організаційна структура інноваційного підприємства

Внутрішньофірмова організаційна структура інноваційного підприємства – це сукупність відділів і служб, що здійснюють розроблення та реалізацію управлінських рішень у сфері інноватики. Проектування організаційних структур інноваційної організації розглядають за рівнями «організація – зовнішнє середовище», «підрозділ – підрозділ» і «працівник – організація».

На рівні «організація – зовнішнє середовище» рекомендується застосування *органічного підходу*. Він передбачає:

- слабе або помірне використання формальних правил і процедур;
- децентралізацію і значний ступінь участі персоналу в прийнятті рішень;
- широке делегування повноважень і відповідальності;
- невелику кількість рівнів ієрархії;
- гнучке використання великого арсеналу методів управління.

Умовою успішної реалізації органічного підходу є високий рівень вмотивованості працівників і незначна роль формального контролю.

Інноваційна організація має сукупність ознак, що найбільше відповідають умовам ринкової конкуренції (рис. 1.2).

На рівні «підрозділ – підрозділ» використовуються традиційні для менеджменту дивізіональні та матричні структури. *Дивізіональні структури* частіше використовуються на великих підприємствах: а) за умов багатопродуктового виробництва; б) у разі одночасної реалізації кількох інноваційних проектів. *Матричні організаційні структури* базуються на програмному менеджменті, постійних комплексних групах і тимчасових цільових творчих групах. Основним обмеженням матричних структур є дисбаланс між двома формальними схемами організаційних структур – лінійно-функціональною та програмно-цільовою.

На рівні «працівник – організація» основним принципом організації взаємодії є принцип вільного, відкритого та добровільного об'єднання людей. Відносини між працівниками будуються на поєднанні конкуренції та

кооперації. Організаційною основою стає погодження інтересів усіх працівників у межах кожного підрозділу та організації в цілому.

Це можливо в *адхократичних організаційних структурах* (від англ. *adhocrasy* – спеціально створена тимчасова організаційна форма), у яких виконавці самі обирають засоби реалізації цілей, а прийняття рішень ґрунтується на експертній оцінці.



Рисунок 1.2 – Основні характеристики інноваційної організації

Матричні внутрішньофірмові структури інноваційного бізнесу можуть формуватися як *багатовимірні організації*. Вони можуть функціонувати як автономні робочі групи або цільові творчі колективи, що поєднують ресурсну й ринкову орієнтацію діяльності та орієнтацію на результат. Хоча багатовимірні

організаційні структури орієнтовані на прибуток, їх основною стратегічною метою є саморозвиток підрозділів і розвиток підприємства загалом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Багатовимірні організаційні структури інноваційної організації

Основні завдання	Взаємодія з менеджментом підприємства	Переваги
1. Забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами 2. Виробництво продукту або послуги для конкретного ринку або споживача 3. Обслуговування конкретного споживача, проникнення на визначений ринок, проведення діяльності на відповідній території	1. Отримують статус центру прибутку 2. В окремих випадках можуть бути самостійними організаціями 3. Застосовуються внутрішньофірмові розрахунки 4. Менеджмент підприємства інвестує кошти в багатовимірні оргструктури 5. Бюджети підрозділів розробляються самими підрозділами 6. Відносини з менеджментом організації такі ж самі, як і зі сторонніми клієнтами	1. При переході до нового проекту не потрібна структурна реорганізація, потрібен лише перерозподіл ресурсів 2. Підрозділи можна створювати, модифікувати або ліквідувати без серйозних змін в інших підрозділах 3. При збереженні стратегічної ролі менеджменту створюються оптимальні умови для делегування повноважень 4. Безпосереднім показником ефективності підрозділів виступає прибуток

Основою організації інноваційної діяльності можуть виступати **партисипативні організаційні структури**, засновані на праві всіх працівників брати участь в управлінському процесі.

Інноваційне підприємство також може бути організоване у формі **програмно-орієнтованої структури** (рис. 1.3). Цей варіант орієнтований на перші фази життєвого циклу інновації – від розроблення нововведення до його виведення на ринок.

Якщо велике підприємство здійснює інновації на всіх етапах життєвого циклу товару, то можливе застосування **проблемно-цільової структури**. Це надскладна система, що охоплює майновий і виробничий комплекс, фінансову,

соціальну, інформаційну, правову підсистеми та підсистему управління (рис. 1.4).



Рисунок 1.3 – Програмно-орієнтована структура інноваційної організації

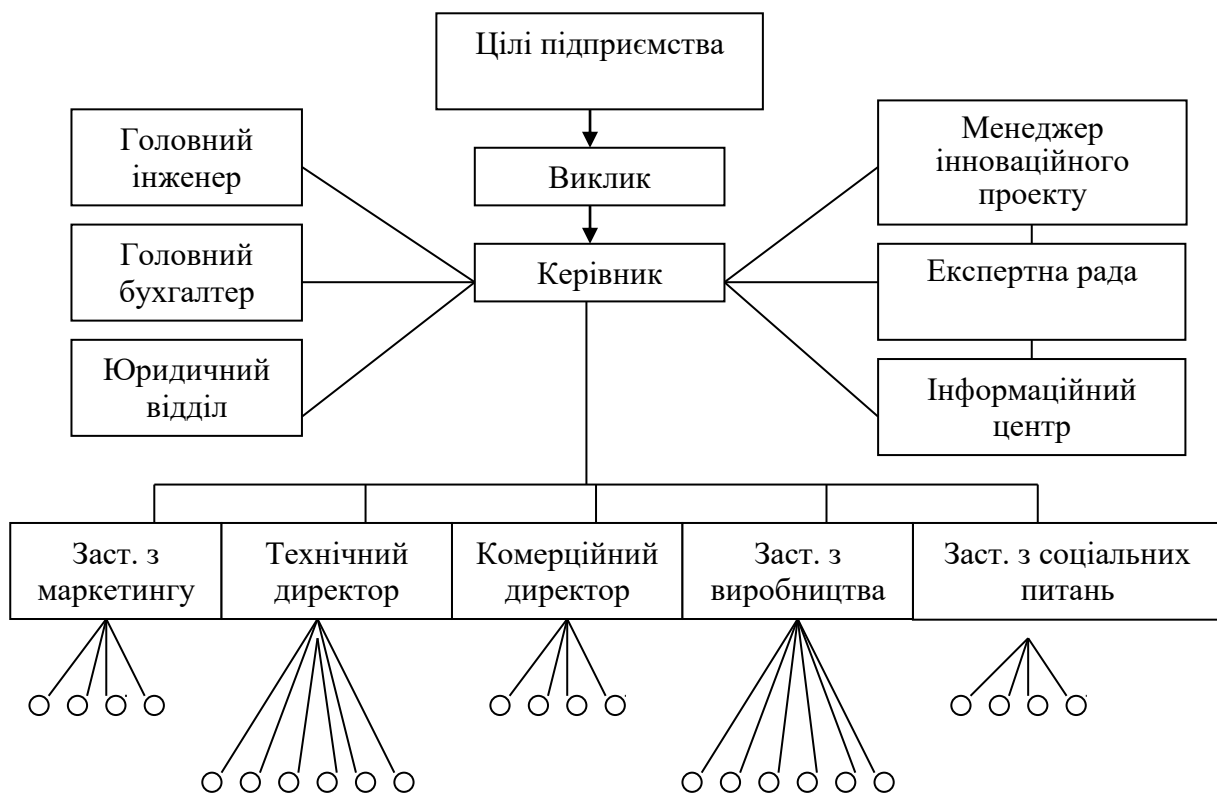


Рисунок 1.4 – Проблемно-цільова структура великої інноваційної організації

Кількість підрозділів, їх структура та специфіка взаємодії залежать від типу інноваційної організації, складності, масштабу випуску та номенклатури продукції, обсягу продажів, рівня спеціалізації й комбінування виробництва, а також інших чинників.

Контрольні запитання до розділу 1

1. *Поясніть вживання терміна «організація інновацій».*
2. *Наведіть приклади організаційних форм інноваційної діяльності.*
3. *У чому полягає мета створення інкубаторів інноваційного бізнесу?*
4. *Які існують типи фірм, що реалізують бізнес-інкубаторні програми? Їх переваги та слабкі місця.*
5. *Якими є роль і місце малого та середнього бізнесу в реалізації інновацій?*
6. *Охарактеризуйте умови, за яких використовують дивізійні та матричні організаційні структури.*
7. *Дайте визначення інноваційної організації. Які риси притаманні її розвитку? Що забезпечує її успіх у ринковому середовищі?*
8. *У чому полягають основні ризики інноваційного характеру управління?*
9. *Назвіть основну стратегічну мету багатовимірної організаційної структури. Які її основні завдання та переваги?*
10. *Наведіть схему програмно-орієнтованої структури інноваційної організації.*

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

2.1. Сутність інноваційного підприємництва

Інноваційне підприємництво визначають як процес створення та комерційного використання техніко-технологічних нововведень. Як правило, в основі підприємницької діяльності лежить нововведення, пов'язане або з продукцією, або з послугою, що дає змогу вийти на новий ринок і задовольнити нові потреби.

Інновації слугують специфічним інструментом підприємництва, причому важливими є не інновації самі по собі, а цілеспрямований організований пошук нововведень і постійна орієнтація на них підприємницьких структур. П. Дракер зазначав, що «підприємців відрізняє інноваційний тип мислення, а інноваційність – особливий інструмент підприємництва».

Отже, завдання підприємця-новатора – реформувати і революціонізувати спосіб виробництва шляхом впровадження винаходів. У широкому розумінні це відбувається через використання нових технологічних можливостей для виробництва принципово нових товарів або виготовлення наявних товарів новими методами, завдяки відкриттю нового джерела сировини або нового ринку готової продукції – аж до реорганізації наявної і створення нової галузі економіки.

Інноваційне підприємництво – це особливий процес створення нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей та орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю підприємця брати на себе ризики, пов'язані зі здійсненням нового проєкту або поліпшенням наявного, а також нести фінансову, моральну та соціальну відповідальність. У загальному вигляді інноваційне підприємництво можна визначити як суспільний техніко-економічний процес, що призводить до створення якісніших товарів (продукції, послуг) та технологій шляхом практичного використання нововведень. В економічній літературі виокремлюють основні види інноваційного підприємництва:

- інновація продукції;
- інновація технології;
- стійкі інновації;
- соціальні інновації.

Перший вид інноваційного підприємництва – інновація продукції – це процес оновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує виживання фірми, збільшення обсягу прибутку, розширення частки на ринку, збереження клієнтів, зміцнення ринкової позиції, підвищення престижу, створення нових робочих місць тощо.

Другий вид – інновація технології – це процес оновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці та економію енергії, сировини та інших ресурсів, що, своєю чергою, дає можливість збільшити обсяг прибутку фірми, удосконалити техніку безпеки, вжити заходів щодо захисту довкілля, ефективно використовувати внутрішньофірмові інформаційні системи.

Третій вид – стійкі інновації – мають стати невід’ємною частиною довгострокової стратегії розвитку підприємств, оскільки вони виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, охоплюючи різні сфери життя суспільства, особливо в умовах його відбудови.

Останній вид інноваційного підприємництва – соціальні інновації – це загальний процес планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства. Застосування інновацій такого типу розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, зміцнює довіру до соціальних зобов’язань підприємства перед працівниками та суспільством загалом.

За способом організації інноваційного процесу у фірмі можна виділити три моделі інноваційного підприємництва:

1) інноваційне підприємництво на основі внутрішньої організації, коли інновація створюється і (або) освоюється всередині фірми її спеціалізованими підрозділами на базі планування і моніторингу їх взаємодії за інноваційним проектом;

2) інноваційне підприємництво на основі зовнішньої організації через укладання контрактів, коли замовлення на створення і (або) освоєння інновації виконується зовнішніми організаціями;

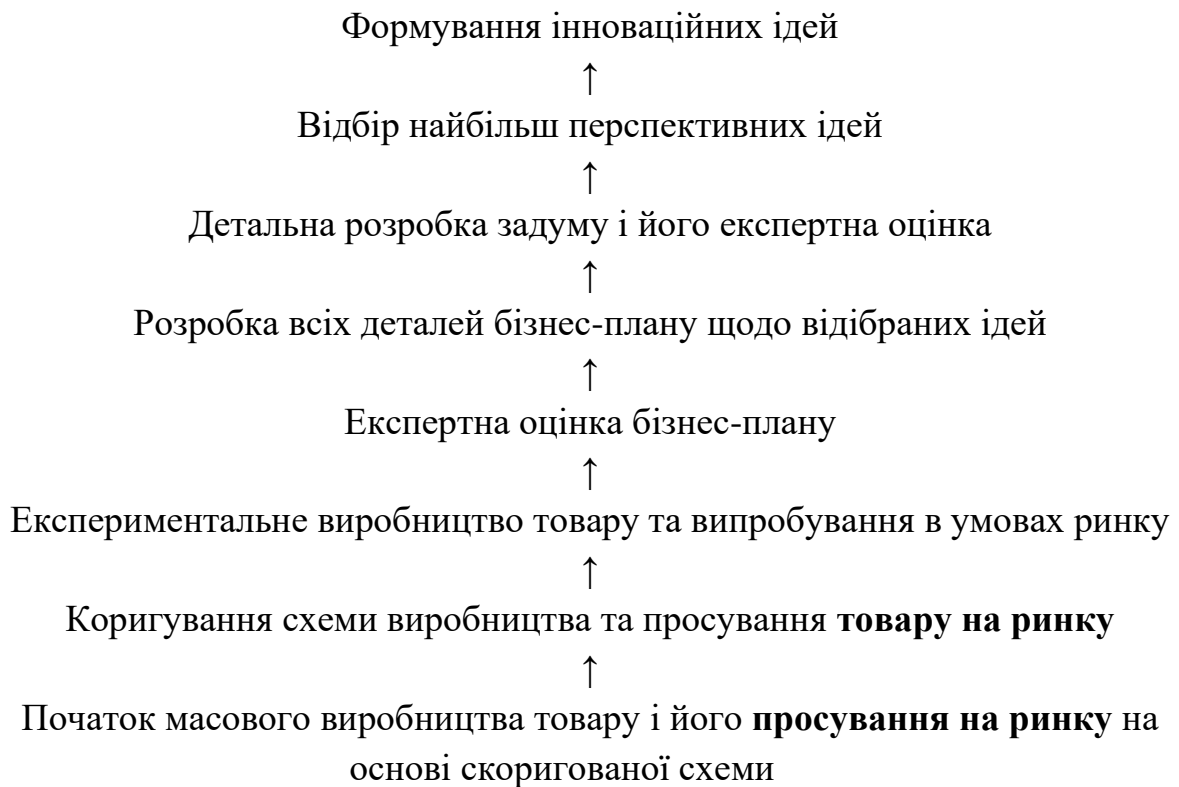
3) інноваційне підприємництво на основі зовнішньої організації за допомогою венчурів, коли фірма для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додаткові сторонні кошти.

Найчастіше використовується друга модель інноваційного підприємництва – фірма розміщує замовлення на розроблення нововведень, а потім освоює їх

власними силами (можливі замовлення типу «під ключ»). Порівняно рідке використання першої моделі пояснюється недостатнім науково-дослідним потенціалом підприємства.

В основі всіх видів інноваційного підприємництва лежить створення та освоєння нових видів продукції (товарів, послуг), цінностей, благ у найширшому розумінні. Головною і визначальною частиною такого підприємництва є створення і виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, духовних (інтелектуальних) цінностей, які підлягають реалізації споживачам.

Підприємництво як процес охоплює чотири стадії: пошук нової ідеї та її оцінка; складання бізнес-плану; пошук необхідних ресурсів; управління підприємством. Для інноваційного підприємництва ці чотири основні стадії доцільно поділити на детальніші етапи. На схемі представлено логічний ланцюг основних стадій інноваційного підприємництва під час розроблення товару-новинки:



Для освоєння та виготовлення нового виду товарів (продукції, послуг) підприємцю необхідні матеріальні ресурси, що використовуються у процесі створення науково-технічної продукції, енергія, потрібна для обробки матеріалів, та інші ресурси. Крім цього, може виникнути потреба в комплектувальних виробах, напівфабрикатах, готових складових частинах, які можуть бути використані під час виготовлення науково-технічної продукції. Необхідні матеріали, сировину та комплектувальні вироби (М) підприємець

придбає у постачальників, оплативши їх вартість (Дм). Для виробництва науково-технічної продукції (товарів, послуг) підприємцю також необхідні основні засоби (ОЗ) у вигляді споруд, приміщень, спеціального обладнання, оснащення, інструментів тощо. Підприємець може придбати їх або орендувати. За необхідні для інноваційної діяльності ОЗ потрібно сплатити певну суму коштів (Г0), розмір якої залежить від виду та кількості необхідних для діяльності ОЗ і їх вартості. Для здійснення інноваційної діяльності підприємцю також необхідно залучати науково-технічні кадри, виробничий персонал, робочу силу (РС), витрачаючи на це певні грошові ресурси (Гр). Результатом інноваційної діяльності виступає готовий товар (продукція, послуга) (Т), який підприємець реалізує споживачеві інноваційної продукції за ціною (Гт), що включає витрати на виробництво і прибуток підприємця.

Важливе значення для інноваційного підприємництва має саме перша стадія – пошук нової ідеї. Здійснення підприємницької діяльності завжди ґрунтується на конкретній ідеї. Підприємницька ідея, в основі якої – активність і рішуча, продумана в усіх деталях інноваційна ініціатива самого підприємця, може охоплювати як процес виробництва в цілому, так і одну або декілька його окремих частин. Необхідно виділити основні напрямки в діяльності підприємця, можливі для реалізації ідеї, які призведуть до повного або часткового оновлення підприємства:

- зміна системи управління виробництвом;
- застосування нової техніки або технології;
- використання нових більш економічних або міцних матеріалів у виробництві товару;
- поліпшення дизайну, упаковки товару;
- принципово нова схема організації рекламної кампанії підприємства тощо.

Однак інноваційний характер діяльності підприємницької фірми може проявлятися не тільки щодо чинників виробництва, організації самого процесу виробництва або ж самого товару, але і щодо розстановки людей, які беруть участь у процесі виробництва. В цьому випадку підприємницька ідея може ґрунтуватися на таких діях:

- повна або часткова заміна працівників, задіяних у процесі виробництва, з метою усунення кадрових диспропорцій;
- створення «особливого духу» в колективі за рахунок мобілізуючих дій, стимулів руху, системи мотивації до таких цілей;
- вжиття заходів з ефективного використання кожним працівником свого робочого часу тощо.

Отже, інноваційну ідею можна визначити як реально існуючу можливість виробництва оригінального товару, продукту, послуги або ж їх поліпшених варіантів або модифікацій, а також нових марок. Для підприємця важливо виділити для себе саме ті інформаційні джерела, які допоможуть йому знайти певну інноваційну ідею. Такими джерелами можуть бути конкретні знання: про ринок і його потреби; про появу нових технологій, матеріалів, способів виробництва; про існуючі структурні або географічні розриви в забезпеченні якимось певним товаром.

Конкретні джерела інноваційних ідей:

- споживачі, вивчення споживчого попиту;
- вчені, в тому випадку, коли вони займаються винаходом або пошуком нових матеріалів, товарних властивостей, які можуть призвести до створення оригінальних або вдосконалених варіантів товарної продукції, послуг;
- конкуренти, в деяких випадках їх діяльність, яка спрямована на вивчення споживчого попиту, може підштовхнути підприємця до формування власної інноваційної ідеї;
- торговельні агенти, дилери та інші посередники;
- консультант підприємця за певними елементами інноваційної діяльності;
- безпосередньо працівники підприємства.

Найбільш активно в деяких фірмах як джерело інноваційних ідей використовують саме персонал підприємства. В такому разі застосовують особливі прийоми стимулювання діяльності працівників з розробки нових товарів; при цьому в процес зародження інноваційних ідей залучають рядових працівників.

Класифікація джерел інноваційних ідей Пітера Дракера:

- несподівана подія (для підприємства чи галузі – несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія);
- неконгруєнтність – невідповідність між реальністю, яка вона є насправді, і нашими уявленнями про неї («така, якою вона має бути»);
- нововведення, що засновані на потребі процесу (під потребою процесу мають на увазі ті його недоліки і «слабкі місця», які можуть і повинні бути усунені);
- раптові зміни в структурі галузі або ринку;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйнятті, настроях і ціннісних установах;
- нові знання (як наукові, так і ненаукові).

На думку П. Дракера, систематичний інноваційний процес полягає у цілеспрямованому і організованому пошуку змін і в систематичному аналізі

цих змін як джерел соціальних і економічних нововведень. Перші чотири джерела інноваційних ідей (сфери змін) він відносить до внутрішніх, оскільки вони перебувають в рамках підприємства, в межах галузі промисловості або сфери послуг; такі джерела доступні для працюючих на даному підприємстві або у цій галузі. Останні три джерела відносяться до зовнішніх джерел інноваційних ідей, оскільки вони мають своє походження поза межами цього підприємства чи галузі. Однак між усіма джерелами немає чітких меж, і вони можуть взаємно перетинатися. Слід зазначити, що хоча жодна з областей не є однозначно більш важливою, ніж інші, вони розташовуються П. Друкером в порядку зменшення вірогідності аналізу і передбачуваності.

Після формування інноваційних ідей перед підприємницькою фірмою стоїть завдання відбору найбільш перспективних ідей. Вибираючи інноваційну ідею, підприємець повинен враховувати не тільки необхідність даного проєкту, але і те, наскільки реальним є його втілення, тому що хороша інноваційна ідея може виявитися нездійсненною.

Перш ніж підприємницька фірма приймає рішення про впровадження якої-небудь інновації, з'ясовують такі питання. По-перше, визначають, чи має той чи інший продукт гарні шанси на ринку (якщо мова йде про товарну інновацію). Зарубіжні економісти для такого аналізу рекомендують відповісти на такі запитання:

Чи були підстави для пошуку ідеї нового продукту?

Чи є необхідність заміни одного продукту іншим?

Чи є новий продукт органічним продовженням попереднього ряду продуктів?

Чи в змозі фірма взагалі здійснити ідею випуску нового продукту або одержати такий продукт?

Чи зможе фірма продати такий товар?

Чи заповнює новий продукт певну нішу на ринку?

Чи можна охарактеризувати новий продукт як прогресивний чи як ностальгічний, тобто «в стилі ретро»?

Чи реалізовував хто-небудь раніше подібні ідеї, якщо так, то наскільки успішно?

Чи можуть виникнути схожі ідеї нових продуктів у конкурентів?

З яким фінансовим ризиком пов'язана ідея нового продукту?

Чи може ідея нового продукту мати рекламний успіх?

На який ринок краще зорієнтувати ідею нового продукту?

Чи відповідає ідея нового продукту внутрішньовиробничій структурі фірми?

Які реальні ринкові шанси мала б реалізація ідеї нового продукту?

По-друге, при прийнятті остаточного рішення у зв'язку з інноваційною ідеєю, зокрема з конструкторсько-дослідними роботами, необхідно відповісти ще на два запитання: про реальний прибуток і реальний ризик. Відповіді на ці питання зводяться до такого:

1. Прибуток від проекту повинен бути значно вищим, ніж витрати на його реалізацію.
2. Ризик, пов'язаний із проектом, має перебувати в гранично допустимому співвідношенні з прибутком від його реалізації.

Крім цього, навіть дуже перспективна ідея не гарантує підприємству-новатору автоматичного успіху на ринку. Для того щоб досягти намічених цілей і отримати надприбуток від інноваційної діяльності, підприємницькій фірмі необхідно дотримуватися деяких умов і відповідати певним вимогам.

1. Необхідно чітко знати обсяг попиту потенційних споживачів на нововведення, його економічно виражені переваги перед уже наявними засобами задоволення даної потреби. Необхідно виявити ресурсні обмеження, які виникають при створенні, виробництві та збуті нововведення, важливо правильно скласти прогноз економічного потенціалу нововведення.

2. Для успішного розвитку інноваційного підприємства обов'язковою умовою є відповідність персоналу підприємства певним вимогам. Значну роль для успіху має вік засновників фірми (в середньому 30-35 років) і їх особистісні якості: висока працездатність, комунікабельність, цілеспрямованість, компетентність.

3. При обмеженості матеріально-фінансових ресурсів і ринкової невизначеності значну роль в успіху інноваційних підприємств відіграє якість організації та управління. У зв'язку з цим саме малі інноваційні підприємства найбільш ефективні, оскільки для них характерна відсутність строго формалізованих структур управління, що забезпечує швидкість і гнучкість у прийнятті рішень.

2.2. Класифікація інновацій

Залежно від технологічних параметрів інновації поділяються на продуктові і процесні.

Продуктові інновації включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектувальних виробів; створення принципово нових продуктів. Процесні інновації означають нові методи організації виробництва (нові технології). Процесні інновації можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства (фірми).

За типом новизни для ринку інновації поділяються на: нові для галузі у світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (групи підприємств).

Якщо розглядати підприємство (фірму) як систему, можна виділити:

1. Інновації на вході в підприємство (зміни у виборі та використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації та ін.);
2. Інновації на виході з підприємства (вироби, послуги, технології, інформація та ін.);
3. Інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Залежно від глибини внесених змін виділяють інновації:

- радикальні (базові);
- поліпшувальні;
- модифікаційні (приватні).

Перераховані види інновацій відрізняються один від одного за ступенем охоплення стадій життєвого циклу.

Зарубіжний досвід дозволяє навести розширену класифікацію інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства, в якій виділені інновації: технологічні; виробничі; економічні; торговельні; соціальні; в галузі управління.

Досить повну класифікацію інновацій запропонував А.І. Пригожин:

1. За поширеністю:

- одиничні;
- дифузні.

Дифузія – це поширення вже один раз освоєного нововведення в нових умовах або на нових об'єктах впровадження. Саме завдяки дифузії відбувається перехід від одиничного впровадження нововведення до інновацій у масштабі всієї економіки.

2. За місцем у виробничому циклі:

- сировинні;
- забезпечуючі;
- продуктові.

3. За ступенем послідовності:

- що заміщають;
- що скасовують;
- поворотні;
- що відкривають;
- ретровведення.

4. За охопленням:

- локальні;
- системні;
- стратегічні;

5. За інноваційним потенціалом і ступенем новизни:

- радикальні;
- комбінаторні;
- поліпшувальні.

Два інших напрями класифікації, які враховують масштаб і новизну інновацій, інтенсивність інноваційних змін найбільшою мірою відображають кількісні і якісні характеристики інновацій. Саме вони мають значення для економічної оцінки їх наслідків та обґрунтування управлінських рішень.

Функції інноваційного менеджера на підприємстві виконуються або традиційним менеджером, або фахівцем, наприклад, з консалтингової фірми.

Створення венчурних фірм передбачає наявність таких компонентів:

- ідеї інновації – нового виробу, технології;
- суспільної потреби і підприємця, який готовий на основі запропонованої ідеї організувати нову фірму;
- ризикового капіталу для фінансування подібних фірм.

Венчурне фінансування здійснюється в двох основних формах – шляхом придбання акцій нових фірм або шляхом надання різних видів кредиту, зазвичай з правом конверсії в акції.

Венчурний капітал – це вкладення коштів не тільки великих компаній, але і банків, держави, страхових, пенсійних та інших фондів, у сфері з підвищеним рівнем ризику, у новий бізнес.

На відміну від інших форм інвестування, дана форма має низку специфічних рис, а саме:

- пайова участь інвестора в капіталі компанії в прямій або опосередкованій формі;
- надання коштів на тривалий термін;
- активна роль інвестора в управлінні фірмою.

Специфіка ризикового підприємництва полягає насамперед у тому, що кошти надаються на безповоротній, безпроцентній основі, звичайне для кредитування забезпечення не потрібне. Передані в розпорядження венчурної фірми ресурси не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору. Повернення вкладених коштів і реалізація прибутку відбуваються в момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок.

Успіхи ризикового підприємництва в розробці науково-технічних нововведень змусили окремі великі промислові підприємства військово-промислового комплексу (ВПК) вдаватися до внутрішніх ризикових проєктів

або внутрішніх венчурів. Вони утворюють невеликий підрозділ, який організовується для розробки і виробництва нових типів наукомісткої продукції і наділяється значною автономією у межах великих підприємств. Добір і фінансування пропозицій, які надходять від співробітників або незалежних винахідників, проводять спеціалізовані служби. У разі схвалення проєкту автор ідеї очолює внутрішній венчур. Такий підрозділ функціонує при мінімальному адміністративно-господарському втручанні з боку керівництва.

Протягом обумовленого терміну внутрішній венчур проводить розробку нововведення і готує новий продукт або виріб до запуску в масове виробництво. Як правило, це виробництво нетрадиційне для даної фірми.

Внутрішній ризиковий проєкт може сприяти пошуку нових ринків. Якщо проєкт виявиться успішним, підрозділ може бути реорганізовано для масового випуску даного виробу або передано іншим підрозділам.

Науково-технічні розробки мають пріоритетне значення. Однак інноваційний бізнес – це не чиста наука або винахідництво.

На Заході інноваційну фірму очолює інженер, який є автором технічної сторони проєкту, і менеджер, який має організаційний і комерційний досвід. Механізм такого союзу формується через скептичне ставлення великих компаній до ризикованих проєктів. Не отримавши можливості реалізувати нововведення на своєму підприємстві, менеджер захоплюється новою ідеєю, залишає колишнє місце роботи. Після цього він намагається реалізувати ці ідеї як незалежний підприємець.

Фірми-експлеренти отримали назву «піонерських фірм». Вони працюють на етапі циклу винахідницької активності та на початковій стадії випуску продукції.

Венчурні фірми і фірми-експлеренти створили умови для науково-технічних зрушень у сучасній західній економіці. Фірми-експлеренти, як і венчурні, невеликі за розмірами.

Інноваційні процеси вимагають всебічної підтримки, тому що головною особливістю сучасного етапу розвитку науки, економіки, виробництва є інноваційна спрямованість. Так, метою технопарків є стимулювання малого інноваційного підприємництва. Крім технопарків, існують бізнес-інкубатори, які мають за мету реалізацію будь-якого проєкту, який обіцяє прибуток. Бізнес-інкубатори співпрацюють із банками, які готові інвестувати в деякі проєкти інкубатора ризиковий капітал.

Перед фірмою-експлерентом (піонером) виникає проблема обсягу виробництва, коли приваблива для ринку новинка вже створена. Для цього експлеренти укладають альянс із великою фірмою. Експлерент не може самостійно тиражувати своє нововведення. Зволікання з тиражуванням

загрожує появою копій або аналогів. Союз із провідною фірмою (навіть за умови поглинання і підпорядкування) дозволяє отримати вигідні умови і навіть зберегти певну автономію. Вибір такого партнера залежить від специфіки споживача.

Орієнтацію на вузький сегмент ринку забезпечують фірми-патієнти. Вони задовольняють потреби, що сформовані під дією моди, реклами та інших засобів. Діють на етапах зростання випуску продукції й одночасно на стадії падіння винахідницької активності. Вимоги до якості й обсягів продукції в цих фірмах пов'язані з проблемами виходу на ринки. Виникає необхідність приймати рішення про проведення або припинення розробок, про доцільність продажу й купівлі ліцензій тощо. Ці фірми прибуткові. У той же час існує ймовірність ухвалення неправильного рішення, що призводить до кризи. У таких фірмах доцільна посада інноваційного менеджера, який забезпечує їхню діяльність.

Головна мета інноваційного менеджера – знизити ризик у життєдіяльності фірми і створити комфортні умови роботи для співробітників.

У сфері великого стандартного бізнесу діють фірми-віоленти.

Фірми-віоленти – фірми із «силовою» стратегією. Вони мають великий капітал, високий рівень освоєння технології. Віоленти займаються масовим випуском продукції для широкого кола споживачів, які мають середні вимоги до якості і задовольняються середнім рівнем цін. Віоленти працюють поблизу максимуму випуску продукції. Їх науково-технічна політика вимагає прийняття рішень про терміни виробництва продукції (у тому числі, про придбання ліцензій); про зняття продукції з виробництва; про інвестиції та розширення виробництва; про заміну парку машин і устаткування.

Як і фірми-патієнти, віоленти прибуткові. Прибутковість – неодмінна умова діяльності фірм. У таких фірмах має бути посада інноваційного менеджера, а зміни в їхній політиці потрібно здійснювати дуже обережно.

Фірми-комутанти представляють середній і малий бізнес, орієнтований на задоволення місцевих і національних потреб. Вони діють на етапі спаду життєвого циклу продукції, тому їхня науково-технічна політика зосереджується на своєчасному запуску виробів у виробництво, адаптації продукції віолентів до вимог споживачів і прогнозуванні можливих криз. Інноваційний менеджер такої фірми має добре розуміти специфіку покупця, ринкову ситуацію та особливості організації діяльності фірми.

2.3. Ефективність інноваційного підприємництва

Процедури оцінки інвестиційних проєктів, юридичного оформлення угод і контрактів, а також форми і методи контролю за їх виконанням діють у всіх країнах із розвинутою ринковою економікою. Велика увага приділяється термінам проведення експертиз, погоджень, тривалості періоду від подання заявок і пропозицій до відкриття фінансування або надання пільг і субсидій. Удосконалюються методи контролю за ходом реалізації проєктів, використанням коштів за цільовим призначенням, збільшується кількість обов'язкових умов, яким повинен відповідати проєкт.

Існують три основні методи оцінки інноваційних проєктів, що фінансуються з бюджету:

- описовий;
- порівняння положень «до» і «після»;
- порівняльна експертиза.

Описовий метод набув широкого застосування в багатьох країнах. Його суть полягає в тому, що розглядається потенційний вплив результатів проєктів, що здійснювались, на ситуацію на визначеному ринку товарів і послуг. Він дозволяє враховувати, наприклад, взаємодію сфери НДДКР з патентним правом, податковим законодавством, підготовкою та перепідготовкою кадрів. Описовий метод дозволяє узагальнити результати, прогнозувати і враховувати побічні процеси.

Основним недоліком методу є те, що він не дозволяє коректно зіставити два або більше альтернативних варіантів.

Метод порівняння положень «до» і «після» дозволяє брати до уваги не тільки кількісні, але і якісні показники різних проєктів. Проте цьому методу властива висока ймовірність суб'єктивної інтерпретації інформації і прогнозів.

Порівняльна експертиза – це порівняння становища підприємств та організацій, які отримують державне фінансування, зі становищем тих, які такого фінансування не отримують. У межах цього методу основну увагу приділяють порівнянню потенційних результатів проєкту, що здійснюється та відповідає вимогам перевірки економічної обґрунтованості конкретних рішень щодо фінансування короткострокових і швидкокоупних проєктів.

Метод порівняльної експертизи застосовується в США та інших країнах з розвинутою ринковою економікою.

Разом з тим, цей метод також має недоліки, зокрема, його не застосовують при формуванні довгострокових пріоритетів державної політики.

Переваги та недоліки різних методів експертизи інноваційних проєктів зумовлюють їх комбіноване застосування.

Спеціальною комісією ОЕСР рекомендовано принципи проведення експертиз:

1. Наявність незалежної групи дослідників, що виступають арбітрами в невизначених ситуаціях за результатами експертизи, по добору провідних фахівців і методів контролю.

2. При розрахунку доданої вартості діяльність у сфері досліджень і нововведень розглядається як виробнича.

3. Здійснювати попереднє прогнозування і планування витрат на середньострокову перспективу, щоб мати можливість визначити бажану ефективність і строки контролю.

4. Пов'язувати методи контролю з перспективами розвитку системи керівництва науково-технічною політикою на державному рівні.

У низці країн, наприклад, у Франції, експертна оцінка проєктів і контроль за їх виконанням проводяться організаціями, які здійснюють їх фінансування. Обов'язковими параметрами є: терміни завершення окремих етапів робіт і всього проєкту; ступінь ризику, який пов'язано із здійсненням проєкту. У зв'язку з цим у Франції терміни проведення масштабних прикладних досліджень коливаються від 8 до 15 років.

При експертизі проєктів повинно бути враховано потенційний вплив результатів досліджень або розробок на соціальне, економічне й екологічне середовище.

До кожної експертної групи може бути залучений висококваліфікований представник замовника експертизи.

Експерти мають право вимагати будь-якої інформації, що стосується проєкту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою робота експертів не обмежується тільки оцінкою проєкту, вона може передбачати і контроль за ходом робіт. При цьому методи контролю повинні відповідати рівню проведених експертиз. Експертиза містить не тільки кількісну, але і якісну оцінку проєктів. При прийнятті рішень враховуються оцінки, які висловив кожний член експертної групи.

В умовах ринкової економіки варіант інноваційного проєкту вибирається з урахуванням інтересів інвестора.

При порівнянні варіантів необхідно дотримуватись принципів системного підходу. Особливо важливо враховувати найважливішу властивість систем –

емерджентність, яка зумовлює відмінність сукупного ефекту від комплексу заходів від суми ефектів, отриманих за їх окремого проведення.

При порівнянні інноваційних варіантів застосовується принцип комплексного підходу, що потребує врахування всієї сукупності заходів, які здійснюються при реалізації даного варіанту рішення.

Однакові за величиною витрати, які інвестували в різний час, економічно нерівнозначні.

Значна тривалість життєвого циклу інновацій призводить до економічної нерівноцінності витрат і одержуваних від них результатів. Ця суперечність вирішується за допомогою методу дисконтування, тобто приведення витрат і результатів до одного моменту часу. Як такий момент часу можна прийняти, наприклад, рік початку реалізації інновацій.

Дисконтування ґрунтується на тому, що будь-яка сума, яка буде отримана в майбутньому, сьогодні має меншу цінність.

За допомогою дисконтування у фінансових обчисленнях враховується фактор часу.

Ідея дисконтування полягає в тому, що для фірми вигідніше одержати гроші сьогодні, а не завтра, оскільки після інвестування в інновації вони можуть принести певний додатковий дохід у майбутньому. Крім того, відкладати одержання грошей на майбутнє ризиковано: при несприятливих обставинах вони принесуть менший дохід, ніж очікувалося, а то і зовсім не надійдуть.

Коефіцієнт дисконтування завжди менший за одиницю, тому що в іншому випадку вартість грошей сьогодні була б меншою, ніж завтра.

Розглянемо умовний приклад. Якщо сьогодні ви інвестуєте в інновації 1 млрд. умовних одиниць, розраховуючи отримати 10% доходу, то через рік вартість ваших інвестицій складе 1,1 млрд. у.о. – це майбутня вартість ваших інвестицій, а її поточна сучасна вартість становить 1,0 млрд. у.о.

Різниця між майбутньою вартістю і поточною вартістю є дисконтом.

Коефіцієнти дисконтування розраховуються за формулою складних відсотків:

$$\alpha_t = (1 + i)^{-tp}, \quad (2.1)$$

де i – відсоткова ставка, виражена десятковим дробом (норматив дисконтування);

tp – рік приведення витрат і результатів (розрахунковий рік);

t – рік, витрати і результати якого приводяться до розрахункового.

За умови приведення до року початку реалізації інновацій маємо $tp = 0$ і отже:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t} \quad (2.2)$$

При позитивному розмірі норми відсотка на капітал і Коефіцієнт дисконтування завжди менший за одиницю.

Розглянемо умовний приклад: визначити поточну величину 20 млрд. у.о., які повинні бути виплачені через 4 роки. Протягом цього періоду на початкову суму нараховувалися складні відсотки за ставкою 8% річних.

Отже, поточна вартість становитиме:

$$20 * (1 + 0.08)^{-4} = 20 * 0.7350 = 14.7$$

Величина процентної ставки, за якою проводиться дисконтування, і величина теперішньої вартості мають обернену залежність, тобто чим вище відсоткова ставка, тим менше теперішня величина за інших рівних умов.

Таким чином, метод нарахування за складними відсотками полягає в тому, що в першому періоді нарахування здійснюються на початкову суму кредиту, потім вона підсумовується з нарахованими відсотками і в кожному наступному періоді відсотки нараховуються на вже нарощену суму. Тобто база для нарахування відсотків постійно змінюється. Іноді цей метод називають «відсоток на відсоток».

Що нижча ставка відсотка і коротший період часу (t), тим вище дисконтована величина майбутніх доходів.

За допомогою дисконтування визначається чиста поточна вартість проєкту (NPV – Net Present Value).

Інноваційні проєкти повинні відбиратися з урахуванням інфляційного чинника.

Інфляція як підвищення рівня цін в економіці вимірюється або індексом зміни цін, або рівнем інфляції. Індекс зміни цін характеризується відношенням цін, а рівень інфляції – відсотком підвищення цін.

Беручи до уваги роль ставки відсотка при прийнятті рішення про інновації, ми припускаємо відсутність інфляції. Якщо має місце інфляція, то існують відмінності між номінальною і реальною процентною ставкою.

Номінальна ставка – це поточна ринкова ставка відсотка без урахування темпів інфляції чи інакше це просто відсоткова ставка, виражена за поточним курсом.

Реальна ставка – це номінальна ставка за вирахуванням очікуваних (передбачуваних) темпів інфляції.

Наприклад, номінальна річна ставка дорівнює 9%, очікуваний темп інфляції 5% на рік, тому реальна ставка дорівнюватиме 4% ($9 - 5$).

Цю відмінність важливо враховувати під час порівняння очікуваного рівня доходу на капітал (норми прибутку) і ставки відсотка: порівняння доцільно проводити з реальною, а не номінальною ставкою. Саме реальна відсоткова ставка, а не номінальна ставка має важливе значення під час прийняття рішення про інновації.

Загальне правило таке: інновації слід здійснювати, якщо очікуваний рівень доходу на капітал не нижчий або дорівнює ринковій ставці відсотка за позиками.

Таким чином, відсоток виконує важливе завдання ефективного розподілу ресурсів у ринковому господарстві, забезпечує вибір найбільш дохідного з можливих інноваційних рішень.

Порівняння рівня доходу на капітал із процентною ставкою – це один із способів обґрунтування ефективності інновацій.

Крім чистого приведенного доходу для відбору інноваційних проєктів використовуються показники: термін окупності; період окупності; внутрішня норма прибутковості (*IRR*); рентабельність (*PI*).

Термін окупності – це показник, що характеризує, за який термін можуть окупитися інвестиції в інноваційний проєкт. Цей показник враховує початкові капітальні вкладення.

У міжнародній практиці застосовується переважно період окупності – тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій.

Внутрішня норма прибутковості – це розрахункова ставка відсотка, за якої капіталізація регулярно одержуваного доходу дає суму, рівну інвестиціям. Це означає, що інвестиції окупаються.

Рекомендують відбирати ті проєкти, внутрішня норма прибутковості яких не нижча за 15-20 %.

У практиці оцінки інноваційних проєктів розраховують співвідношення приведених доходів до інвестиційних витрат (*benefit-cost ratio*). В англійській літературі цей показник називають індексом дохідності (*profitability index*).

Спільним для всіх показників ефективності інноваційного проєкту є розрахунок коефіцієнта ефективності за такими формулами:

$$E = \frac{E_z}{E_v} \text{ (прямий показник),} \quad (2.3)$$

$$E = \frac{E_v}{E_z} \text{ (зворотний показник),} \quad (2.4)$$

де E – ефект (результат) від реалізації проєкту;

B – витрати, що пов'язані з реалізацією проекту.

Критерієм відбору проектів може бути мінімум витрат на їх реалізацію.

При відборі інноваційних проектів слід звернути увагу на способи зниження ризику.

За наявності декількох варіантів найбільш ефективний варіант вибирається за мінімумом так званих приведених витрат:

$$B_i = C_i + E_n K_i = \min, \quad (2.5)$$

де B_i – приведені витрати за кожним варіантом;

C_i – витрати виробництва (собівартість) за тим же варіантом;

E_n – норматив ефективності капітальних вкладень;

K_i – інвестиції за тим самим варіантом.

Оскільки інвестиції характеризуються одноразовим або обмеженим періодом вкладень, тривалим терміном окупності, а витрати виробництва – це величина, як правило, річна, то для того, щоб привести до єдиної річної розмірності за допомогою коефіцієнта економічної ефективності або рівня процентної ставки, беруть частину інвестицій (капітальних вкладень). Звідси й з'явився термін «приведені витрати». Величина зворотна терміну окупності є коефіцієнт ефективності додаткових інвестиційних вкладень в інновації або коефіцієнт порівняльної ефективності – E_p .

Даний показник розраховується за формулою:

$$E_p = \frac{\Delta C}{\Delta K}, \quad (2.6)$$

Розрахункове значення коефіцієнта ефективності E_p порівнюється з нормативною величиною E_n , яка відповідає прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал. Якщо $E_p > E_n$, то потрібні додаткові інвестиції в інновації, а, отже, і більш інвестиційноємний варіант.

Таким чином, для вибору варіантів інноваційних заходів використовують показники порівняльної економічної ефективності, які враховують лише зміни вартісної частини.

Такими показниками є:

- приведені витрати;
- термін окупності додаткових інвестицій в інновації;
- коефіцієнт ефективності додаткових інвестицій в інновації.

Контрольні запитання до розділу 2

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах господарювання?
2. Дайте визначення терміна «інноваційне підприємництво». Яка історія виникнення цього терміна?
3. Охарактеризуйте організацію інноваційного процесу на фірмі та її ключові складові.
4. Прокоментуйте (наведіть приклади) основні стадії інноваційного підприємництва при розробці товару-новинки.
5. Охарактеризуйте першу стадію інноваційного підприємництва – пошук нової ідеї. У чому полягає її особливість та відмінність від інших стадій?
6. Підприємницька ідея: її основні джерела та розвиток.
7. Наведіть класифікацію джерел інноваційних ідей.
8. Дослідження підприємництва як системи дає можливість виділити різні типи інновацій. Які саме? Їх визначення та порівняльна характеристика.
9. Охарактеризуйте існуючі підходи до проведення класифікації інновацій. Наведіть приклади основних інноваційних груп.
10. Розкрийте особливості інноваційних процесів. У чому полягають основні підходи до визначення ризиків?
11. У чому полягає особлива роль венчурних фірм? Наведіть приклади.
12. Які основні методи оцінки інноваційних проєктів Ви знаєте? У чому полягають переваги та недоліки різних методів експертизи інноваційних проєктів?

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ ТА ПІДГОТОВКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ

3.1. Поняття інноваційного проєкту та інвестиційного проєктного циклу

У міжнародній практиці план розвитку підприємства може бути представлений як бізнес-план, що є структурованим описом проєкту розвитку інноваційного підприємства. Якщо проєкт пов'язаний із залученням інвестицій, то він має назву «інвестиційний проєкт». Кожний новий проєкт підприємства тією чи іншою мірою потребує залучення нових інвестицій. У загальному розумінні *проєкт* – це спеціально оформлена пропозиція про зміни в діяльності підприємства з певною метою.

Ми будемо визначати *проєкт* як унікальну сукупність взаємопов'язаних робіт з визначеною датою початку (старту) і відомими цілями (завданнями), досягнення яких означає завершення проєкту. При цьому визначаються бюджет, необхідні ресурси та якість результату.

Проєкти прийнято поділяти на тактичні і стратегічні. До останніх належать проєкти, що передбачають зміну форми власності (створення дочірнього підприємства, акціонерного товариства, приватного підприємства, спільного підприємства тощо) або кардинальну зміну характеру виробництва (випуск нової продукції, перехід до цілком автоматизованого виробництва тощо). Тактичні проєкти пов'язані зі зміною обсягів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування.

Загальна процедура управління інноваційною діяльністю підприємства для конкретного проєкту формалізується у вигляді проєктного циклу, що має такі етапи.

1. Формулювання проєкту (іноді використовується термін «ідентифікація»). На даному етапі вищий склад керівництва підприємства аналізує поточний стан підприємства і визначає найбільш пріоритетні напрямки

його подальшого розвитку. Результат даного аналізу визначається (втілюється) у вигляді бізнес-ідеї, що спрямована на вирішення найбільш важливих для підприємства задач. Вже на цьому етапі необхідно мати переконливу аргументацію щодо ступеня реалізації ідеї. Можлива поява декількох ідей подальшого розвитку підприємства. Якщо всі вони є однаково корисними і такими, що можуть бути здійснені, то паралельно розробляється декілька інвестиційних проєктів для вибору найбільш прийняттого з них на завершальній стадії розробки.

2. Розробка (підготовка) проєкту. Після того як бізнес-ідея проєкту пройшла першу перевірку, необхідно розвивати її до того моменту, коли можна прийняти рішення – позитивне або негативне. На цьому етапі потрібно поступове уточнення й удосконалення плану проєкту у всіх його напрямках – комерційному, технічному, фінансовому, економічному, інституціональному тощо. Важливими на даному етапі є пошук і збір попередньої інформації для розв'язання окремих завдань проєкту. Необхідно усвідомлювати, що від ступеня достовірності попередньої інформації і правильності інтерпретації даних, що з'являються в процесі проєктного аналізу, залежить успіх реалізації проєкту.

3. Експертиза проєкту. Перед початком реалізації проєкту його кваліфікована експертиза – необхідний етап життєвого циклу проєкту. Якщо фінансування проєкту здійснюється в основному за рахунок стратегічного інвестора (кредитного або прямого), то інвестор сам проводить експертизу, наприклад, за допомогою консалтингової фірми, надаючи перевагу витратам на підготовку проєкту, а не втраті значної частини коштів у процесі виконання проєкту. Якщо підприємство планує реалізацію інвестиційного проєкту переважно за рахунок власних коштів, то експертиза проєкту також потрібна для перевірки відповідності основних положень.

4. Виконання проєкту. Стадія включає реальний розвиток бізнесу-ідеї до того моменту, коли проєкт повністю вводиться в експлуатацію. До неї належать моніторинг і аналіз усіх видів діяльності у міру їх виконання і контроль з боку контролюючих органів усередині країни і/або іноземного або вітчизняного інвестора. Ця стадія включає також основну частину реалізації проєкту. Її задача – це перевірка достатньої кількості грошових потоків, що генеруються проєктом, для покриття інвестиції і забезпечення інвесторам бажаної віддачі на вкладені гроші.

5. Оцінка результатів. Проводиться як по завершенні проєкту в цілому, так і в процесі його виконання. Основна мета цього виду діяльності полягає в одержанні реального зворотного зв'язку між закладеними в проєкт ідеями і ступенем їх фактичного виконання. Результати такого порівняння дають

важливий досвід, який використовують при розробці і реалізації інших проєктів.

Наведемо приклад етапу розробки проєкту, коли бізнес-ідея вже сформульована. При проведенні експертизи в такому разі використовують наведений матеріал, тому що суть експертизи полягає в перевірці відповідності змісту інвестиційного проєкту.

Одним із варіантів залучення інвестора є варіант створення спільного підприємства у вигляді акціонерного товариства за участю української сторони (реципієнта) і іноземного партнера (інвестора). У цьому випадку ініціатива, як правило, виходить від реципієнта, який намагається зацікавити потенційного інвестора. Успіх прийняття інвестиційного проєкту буде істотно залежати від ступеня задоволення вимог закордонного інвестора. У даному випадку спочатку розглядають інвестиційну пропозицію (або інвестиційний меморандум), а вже після цього відбувається розроблення інвестиційного проєкту. У цей документ включається інформація про реципієнта, результати його діяльності в минулому, асортимент продукції, що випускається, стратегію та тактику поведінки на ринку. Після схвалення інвестиційної пропозиції потенційним інвестором інвестиційний проєкт детально розробляють, враховуючи зауваження і побажання інвестора. Така схема організації робіт дозволяє оптимізувати зусилля реципієнта.

3.2. Види інвестиційних проєктів

Практика проєктного аналізу дозволяє узагальнити досвід розробки проєктів і навести типові проєкти. Наведемо основні типи інвестиційних проєктів, що зустрічаються в міжнародній практиці.

1. Заміна застарілого обладнання як природний процес продовження існуючого бізнесу в незмінних масштабах.

Такі проєкти не потребують тривалих і складних процедур обґрунтування і прийняття рішень. Багатоваріантність може виникати у разі, коли існує кілька типів подібного устаткування і необхідно обґрунтувати переваги одного з них.

2. Заміна устаткування з метою зниження поточних виробничих витрат.

Мета таких проєктів – використання більш нового устаткування замість менш ефективного або морально застарілого. Цей тип проєктів потребує детального аналізу вигідності кожної окремої пропозиції, тому що більш технологічне устаткування не однозначно більш вигідне з фінансової точки зору.

3. Збільшення випуску продукції і/або розширення ринку послуг.

Даний тип проєктів приймається топ-менеджментом підприємства. Найбільш детально необхідно аналізувати комерційну реалізацію проєкту з обґрунтуванням розширення ринкової ніші, а також фінансову ефективність проєкту, відповідність збільшення обсягу реалізації до відповідного зростання прибутку.

3.3. Підготовка інвестиційної пропозиції (бізнес-плану)

Матеріали, що обґрунтовують інвестиції для проєктів, рекомендується готувати у формі бізнес-плану (бізнес-проспекту) проєкту, який надає можливість інвестору зробити комплексну оцінку проєкту і показати, що інвестування проєкту вигідне та надійне.

Бізнес-план розробляють і коригують у три етапи. На першому етапі – попередній варіант для оцінки і відбору проєктів для подальшого опрацювання (бізнес-проспект); на другому – остаточний варіант для вибраних проєктів; на третьому етапі – періодичне коригування бізнес-плану.

Під час розроблення повного комплексного бізнес-плану розвитку підприємства, рекомендується такий порядок:

1. Бізнес-плани дочірніх підприємств;
2. Детальне опрацювання конкретних бізнес-проєктів;
3. Бізнес-програми діяльності за напрямками (маркетинг, виробництво, фінанси, транспорт, НДДКР тощо);
4. Комплексний бізнес-план розвитку.

Наведемо зміст і рекомендації щодо складання бізнес-плану. Розглянемо етапи розроблення бізнес-плану проєкту більш детально.

1. Проведення оперативної наради з визначення цілей і завдань проєкту за участю всіх зацікавлених сторін: ініціаторів проєкту, організації-виконавця, інвесторів і розробників бізнес-плану.

Тривалість заходу – 3-5 годин.

Результат:

- формування загального бачення ситуації щодо проєкту, його цілей і результатів реалізації;
- узгодження бізнес-проєкту (короткої інформації за інвестиційним проєктом);
- уточнення детальної схеми проведення робіт із формування бізнес-плану і фіксація домовленостей з основними зацікавленими сторонами.

2. Внутрішня зустріч розробників бізнес-плану (3-5 осіб) з питань інвентаризації ресурсів і призначення відповідальних.

Тривалість заходу – 15-20 годин.

Результат:

- задалегідь структуровані матеріали;
- з'ясовані «білі плями» проєкту;
- визначені заходи щодо усунення «білих плям»;
- призначені відповідальні;
- складений план-графік проведення робіт.

3. Зустрічі з фахівцями організації (відповідальними за конкретні напрями роботи – 3-5 осіб) з уточнення представлених матеріалів.

Тривалість заходу – 1-3 години з кожним фахівцем.

Результат: додаткова інформація з «білих плям».

3. Проведення маркетингового дослідження (за узгодженням).

Тривалість заходу – 2-3 тижні.

4. Індивідуальна робота розробників бізнес-плану над розділами з їх структуризації і доповненню.

Тривалість заходу – 30-50 годин.

Результат:

- прописані розділи бізнес-плану;
- розробникам зрозумілі сильні і слабкі сторони проєкту;
- визначена необхідність залучення експертів.

5. Підготовка варіантів розрахунків за основними розділами бізнес-плану інвестиційного проєкту.

Тривалість заходу – 15-20 годин.

Результат:

- досліджені альтернативні варіанти розвитку проєкту;
- зроблена оцінка впливу різних чинників на його ефективність.

6. Організація роботи експертної групи за оцінкою ефективності реалізації проєкту і достовірністю представлених матеріалів.

Тривалість заходу – 5-10 годин.

Результат:

- експертний висновок про проєкт;
- визначення його пріоритетів.

7. Робота координатора спільно з розробниками з погодження основних розділів і повної структуризації бізнес-плану.

Тривалість заходу – 20-30 годин.

Результат: перший варіант бізнес-плану.

8. Узгодження даних з фахівцями організації-виконавця і інвестора за розділами бізнес-плану. Збір зауважень за проектом.

Тривалість заходу – 5-10 годин.

Результат:

- розроблено документ для фахівців організації;
- сформовано пакет пропозицій з доповнення бізнес-плану і його уточнення.

9. Усунення недоліків за існуючими зауваженнями, доопрацювання проекту.

Тривалість заходу – 10-15 годин.

Результат: облік змін і доповнень, які були запропоновані фахівцями.

10. Повний текст бізнес-плану та проведення наради з усіма зацікавленими сторонами: ініціаторами проекту, представниками організації-виконавця, інвесторами та розробниками бізнес-плану.

Тривалість заходу – 2-5 годин.

Результат:

- презентація бізнес-плану;
- формування у зацікавлених осіб єдиного бачення ситуації;
- бізнес-план як посібник до дії.

11. Підготовка та оформлення остаточного тексту.

Тривалість заходу – 5-10 годин.

Результат:

- остаточний вихідний документ;
- проведення робіт з формування бізнес-плану;
- початок реалізації проекту (або його відхилення).

Розглянемо складові процедури фінансового плану інвестиційного проекту.

Етап 1. Розробник фінансового розділу бізнес-плану (один із експертів) спільно з фахівцями організації (керівниками, фінансистами, бухгалтерами, маркетингологами, технологами, виробничим персоналом) на спільній нараді формує початкові фінансово-економічні показники проекту, який пропонують для розроблення.

Етап 2. Розробник адаптує програмний комплекс для розв'язання конкретного завдання – для розв'язання конкретного завдання реального бізнесу-проекту (за доступною початковою інформацією).

Етап 3. Інформацію, отриману на першому етапі з фінансово-економічних питань (інвестиції у проект і джерела їхнього фінансування, обсяг реалізації продукції, ціна та собівартість, необхідні нормативи відрахувань), експерт вводить до адаптованого програмного комплексу і одержує сформований фінансовий план розвитку проекту (з відповідними вихідними показниками –

акумульований прибуток, акумульований дисконтований прибуток, внутрішня відсоткова ставка, термін окупності).

Етап 4. Після одержання на етапі 3 попереднього варіанта фінансового плану розвитку проєкту розробник збирає нараду фахівців, на якій подає вихідні фінансово-економічні показники проєкту. Якщо сформований варіант не відповідає потребам організації – переходить до етапу 5, якщо він є перспективним для підприємства – до етапу 6.

Етап 5. Фахівці проводять пошук додаткових резервів підвищення окупності проєкту (збільшення продажів, підвищення ціни, скорочення собівартості, скорочення інвестиційних витрат), із розрахунком підсумкових фінансово-економічних результатів проєкту. Якщо прийняттого варіанта немає, то такий проєкт відхиляють.

Етап 6. На нараді учасників проєкту розглядаються різні альтернативні сценарії розвитку інвестиційного проєкту, їх вплив на фінансові результати (зниження ціни реалізації продукції, підвищення собівартості, зниження обсягів виробництва, збільшення запасів продукції на складі тощо).

Етап 7. Розробник розглядає визначені на етапі 6 варіанти розвитку інвестиційного проєкту, його фінансову ефективність (на адаптованому програмному комплексі).

Етап 8. Експерт розраховує основний фінансовий план інвестиційного проєкту та можливі альтернативні сценарії його розвитку і реєструє одержану інформацію за фінансовим розділом бізнес-плану проєкту.

Етап 9. Розробники бізнес-плану (зокрема, фінансовий, організаційний, технічний, маркетинговий розділи, план оцінки ризиків) і майбутні учасники його реалізації погоджують сформований бізнес-план інвестиційного проєкту і визначають напрями реалізації.

Гнучкість планування досягається завдяки запровадженню резервів, розробленню багатоваріантних планів і внесенню уточнень за фактичними подіями. Виконання плану контролюється таким чином, щоб виконати важливі цілі підприємства.

Досвід консультативної роботи з підприємствами свідчить про те, що навіть маючи у своєму розпорядженні типові документи з формування бізнес-плану, фахівці інвестиційних відділів підприємств часто не можуть організувати роботу з розроблення бізнес-плану. Реально здійснюються ті проєкти, у спільній розробці яких беруть участь керівники і фахівці, які як приймають рішення, так і виконують їх.

Необхідно враховувати і те, що працівники економічних служб (планово-економічних відділів) можуть поліпшити процес планування, але тільки власними силами вони не здійснять стратегічне планування діяльності

(комплексний погляд на розвиток підприємства). Це функція керівників, що несуть персональну відповідальність за ефективність роботи перед споживачем (і, як варіант, перед головною організацією).

Найважливіші категорії аналітичної інформації повинні бути обов'язково включені в інвестиційну пропозицію. Також визначають конкретні вимоги до розкриття фінансової інформації й обмеження, що накладаються законодавством України.

1. Резюме. Резюме – стислий опис інвестиційної пропозиції – є найбільш важливою частиною. Воно повинно привернути увагу потенційного інвестора так, щоб він був зацікавлений у продовженні детальнішого ознайомлення з компанією. Необхідно враховувати, що потенційні інвестори, як правило, обмежені в часі для вивчення нових інвестиційних можливостей, і саме резюме може стати ключовим при прийнятті рішень.

Резюме повинно в стислій формі описувати всі ключові елементи інвестиційної пропозиції і бути побудовано так, щоб потенційний інвестор міг знайти для себе відповіді на такі ключові питання: Які можливості одержання прибутку на інвестований капітал? Чи існує потенціал зростання і потреби на ринку? Яку частку на ринку може зайняти компанія, які конкурентні переваги і як вони можуть бути реалізовані для досягнення поставлених цілей? Яка кваліфікація команди і який досвід роботи в галузі? Які потреби у фінансуванні, умови залучення капіталу і стратегія виходу з проєкту.

На декількох сторінках необхідно коротко і переконливо довести потенційному інвестору, що саме ця компанія конкурентоспроможна і має значний потенціал розвитку. Стратегія і конкурентні переваги спроможні забезпечити сильні позиції на ринку в майбутньому, а необхідний капітал буде використано за призначенням і він принесе прибуток інвесторам.

Таким чином, основна інформація, що викладається в резюме: стислий опис компанії, продукції і ринків, стисла характеристика команди і фінансові результати діяльності за останні 2-3 роки; стислий опис майбутнього компанії, стратегії розвитку, інвестиційного проєкту, можливостей росту, ризиків і прогноз фінансового стану на 3-5 років; стислий опис потреби у фінансуванні, обсяги, терміни, запропонована структура капіталу і напрямки його використання.

2. Історія компанії і власність. Потенційний інвестор обов'язково оцінить те, як бізнес функціонував раніше. Необхідно підготувати хронологічну історію компанії, починаючи від дати її заснування до сучасного моменту. Зазначити основні події, що відбувалися: організаційно-правові зміни (наприклад, приватизація, злиття, поглинання, реструктуризація тощо); найважливіші події, що пов'язані з випуском нової продукції та успіхами на ринку; фінансові події

(залучення капіталу за допомогою випуску акцій, державна підтримка тощо). Якщо попередня історія бізнесу не є значущим індикатором для прогнозу майбутнього стану (наприклад, плануються істотні зміни напрямку діяльності, продукції, менеджменту тощо), це повинно бути зазначено. Якщо в минулому компанія мала успіх і планує забезпечити зростання за рахунок розширення бізнесу, випуску нової продукції, виходу на нових споживачів, базуючись на попередньому досвіді, то це повинно бути продемонстровано в інвестиційній пропозиції.

3. Продукти і/або послуги. Необхідно описати продукти і/або послуги, які компанія пропонує на ринку сьогодні і планує запропонувати в майбутньому. Важливо пояснити потенційним інвесторам, що таке бізнес сьогодні і які саме продукти і/або послуги потрібні ринку. У цьому розділі подається така інформація:

Опис існуючих продуктів і/або послуг (ключові характеристики) і опис маркетингу, як системи просування і розподілу продукції і/або послуг. Зазначають найважливіші конкурентні переваги (більш високі споживчі властивості і якості, низькі ціни, умови постачання тощо) продукції і/або послуг, що забезпечують успіх на ринку. Інвестор повинен розуміти, на чому саме базується майбутній успіх компанії. Компанія-розробник своїх продуктів і/або послуг описує цей процес.

Розмір даного розділу залежить від кількості і комплексності продуктів і/або послуг компанії. Потенційний інвестор може не мати спеціальних знань в області інвестиційної пропозиції. Тому слід використовувати не дуже складні технічні терміни, а текст має бути більш доступним і зрозумілим.

Використовують таблиці і графіки, що наочно демонструють переваги продукції і/або послуг. Достатньо повно, але коротко описують продукцію і/або послуги в контексті інвестиційної пропозиції, а більш детальну (технічну) інформацію розміщують у додатку до основного документа. У цьому випадку потенційний інвестор знає, що за потреби детальна технічна інформація може бути отримана. Враховуючи, що інформація може мати конфіденційний характер, вона подається не на стадії ознайомлення з проектом, а на наступних стадіях процесу взаємодії з інвестором, після зацікавленості інвестора проектом.

4. Менеджмент і персонал. Більшість потенційних інвесторів вважають, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація команди. Ефективність вкладення капіталу в бізнес, що розвивається, буде залежати від якості й ефективності операцій, які здійснюються. Водночас при інвестуванні в об'єкти нерухомості найбільш важливим критерієм є місце розташування.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом *зростання*, вони інвестують у команду, яка керуватиме цим бізнесом. Потенційні інвестори повинні бути впевнені в можливості реалізації компанією запланованих заходів з максимальною ефективністю.

У цьому розділі наводиться така інформація:

Стислий опис професійного досвіду, компетенцій і рівня кваліфікації ключових менеджерів компанії (у тому числі, стислі автобіографії, повні резюме). Опис слабких сторін команди управління, із пропозиціями усунення недоліків. У деяких випадках інвестори (наприклад, стратегічні) разом із фінансуванням сприяють підвищенню ефективності управління. Наводиться організаційно-структурна схема компанії, яка ілюструє основні функції та зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція включає інформацію про ключових працівників підприємства. Саме від їхнього рівня кваліфікації залежить успіх компанії на ринку. Подається інформація про наукові та інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників тощо. Зазначається потреба у працівниках і менеджерах для бізнесу. Інформація може включати: кількість працівників, умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл працівників за функціональними напрямками, наявність профспілки, історію відносин адміністрації з працівниками (детальна інформація наводиться в додатку). Також подають програму перепідготовки менеджерів *та* підвищення кваліфікації співробітників.

5. Галузь, ринок та конкуренція. Потенційний інвестор після ознайомлення з інвестиційною пропозицією краще розуміє галузь, у якій діє компанія, ринки збуту, а також рівень конкуренції. Це найважливіша інформація, на основі якої потенційний інвестор зможе зробити висновок, чи зможе компанія успішно реалізувати свої конкурентні переваги на ринку відповідно до бізнес-плану, забезпечити прибуток і приріст вартості бізнесу.

Галузь. Описуючи галузь, у якій працює компанія, приділяють увагу тенденціям зміни галузі та їх впливу на діяльність компанії. Під час опису галузі наводять чинники:

- вплив на умови постачання;
- умови купівлі продукції і/або послуг;
- можливість виникнення продуктів-замінників;
- бар'єри при виході нових підприємств-конкурентів на ринки, на яких працює компанія;
- рівень конкуренції в галузі.

Ринок. Описують цільові ринки, сегменти і цільові групи споживачів, особливості реалізації продукції і/або послуг компанії. Опис включає чітке

визначення ринків або ринкових сегментів (демографічні, географічні, функціональні та ін.) із зазначенням тенденцій і чинників, що визначають зміну попиту на цих ринках і сегментах. Такий підхід визначає найважливіші групи споживачів, (включаючи покупців промислових товарів, споживчих товарів, урядових установ тощо), та їх основні характеристики. Опис наявного та майбутнього зростання ринку та ринкових сегментів. Визначення ринків (регіонального, національного, міжнародного) і майбутніх ринків (при можливості росту). Характеристика засобів просування продукції на цільових сегментах, цільових споживачів і сфер, які створюють найвищі можливості для зростання (включаючи вплив постачальників, бар'єри на шляху впровадження на ринок, сезонність, циклічність, валютні коливання тощо).

Конкуренція. Потенційний інвестор сприймає негативно компанію, яка не реагує на конкуренцію. Інформація, що надається в даному розділі, допомагає потенційному інвестору зробити висновки про можливі успіхи компанії на ринку.

У цьому розділі подається така інформація:

Хто виступає конкурентами? У чому їх сильні і слабкі сторони, яка частка на ринку? Що є основою для конкуренції (ключові чинники успіху на ринку: цінова політика, якість продукту, надійність, якість обслуговування клієнтів, стиль поведіння, імідж, система просування продукції тощо)?

Потенційний інвестор буде розбиратися в оцінці свого положення на ринку або ринкових сегментах. Після того як визначають цільові групи споживачів, описують реакцію конкурентів на появу на ринку нового продукту. Інвестори повинні зрозуміти, як стратегія і реалізація плану маркетингу дозволяє бути більш успішними ніж конкуренти. Подана інформація допомагає потенційному інвестору відповісти на такі питання:

Яку частку на ринку буде займати компанія через період, який був визначений планом маркетингу (бізнес-планом)? Чи будуть створені нові ринки як результат реалізації стратегії? Чи будуть клієнти компанії зацікавлені унаслідок зростання загальної місткості ринку або вони будуть перехоплені в конкурентів? Яка буде реакція конкурентів на розширення або вихід на ринок або сегмент ринку? Як вони будуть відповідати на дії компанії? Чи можуть з'явитися нові конкуренти унаслідок підвищення бізнес-активності? Як компанія буде реагувати на їх появу?

Прогнози мають бути реалістичними. Легко переоцінити сильні сторони компанії та недооцінити можливості конкурентів. Відсутність реалізму буде негативно оцінена потенційним інвестором. При цьому може сформуватися думка й про інші розділи інвестиційної пропозиції, особливо якщо інвестор має досвід роботи у цій галузі.

Коли описується галузь, ринки та дані про конкурентів (історичні та прогнозні), використовують інформаційні джерела: звіти незалежних консультаційних фірм про дослідження ринку, опубліковані галузеві прогнози, державну статистичну інформацію й інші публікації. Це допомагає підвищити надійність даних, правдоподібності та переконати потенційного інвестора в реалістичності наведених оцінок.

6. Операції. Розділ містить інформацію про функціонування бізнесу. Що і як підприємство робить, як продає і доставляє продукцію клієнтам? Опис містить таку інформацію:

Для промислових проєктів: характеристику виробничого процесу компанії, основні технологічні операції та бізнес-процеси, можливість підвищення якості та розширення виробничих потужностей:

- дистриб'юторська система;
- процеси патентування і ліцензування;
- технологічний рівень виробництва;
- типи устаткування;
- виробничі потужності;
- ключові постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих;
- вимоги до рівня кваліфікації робітників;
- власні або орендовані приміщення та земельні ділянки;
- ключові переваги;
- технологічні обмеження (включаючи обмеження потужностей) і як ці обмеження можуть бути усунуті.

Для бізнесу, який пов'язаний з наданням послуг:

- способи надання послуг клієнтам;
- вимоги до перепідготовки кадрів;
- чинники, що обмежують можливості надання послуг.

Додаткова, детальна інформація може бути подана в Додатку, наприклад: планування виробничих ділянок, фотографії, характеристики сировини тощо.

7. Фінансова історія. Розділ включає фінансові результати роботи компанії за попередній період часу: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів. Дана інформація необхідна потенційному інвестору для оцінки ефективності її роботи. Інвестори використовують цю звітність для аналізу реалістичності прогнозів фінансових результатів.

Бажано наводити стислі коментарі, які відображають як саме події вплинули на фінансові результати. Коментар пояснює зміни в обсязі продажів, валовому прибутку, операційному прибутку, робочий капітал, боргові зобов'язання тощо. Таким чином, інвестору надається інформація про можливі перспективи, які ґрунтуються на досягнутих результатах. Це дозволить інвестору зрозуміти

обсяги фінансових операцій компанії. Необхідно також пояснити всі ймовірні значні невідповідності між попередніми фінансовими результатами і їх майбутніми значеннями, що наводяться у стратегічному плані.

Повні фінансові й аудиторські звіти наводяться в додатку.

8. Стратегічний план. Стратегічний план – найбільш важлива для інвестора частина інвестиційної пропозиції. Він дозволяє інвестору зрозуміти, як компанія планує капіталізувати можливості зростання. Необхідно включити в цей розділ інформацію: опис стратегічного плану розвитку компанії, можливості росту і заходи з їх забезпечення; характеристику конкретних дій, які будуть реалізовані при реалізації стратегічного плану; очікуваний ефект від цих дій та його вплив на маркетинг і збут, витрати, фінансування, людські ресурси і виробничі функції.

Дана інформація може надаватися у різному виді. Наприклад, у формі загального опису дій з ефектом для кожної функціональної області або таблиці, що містить специфічні цілі для кожної функціональної області й опис досягнення цілей, ресурсів, що будуть потрібні для реалізації планів. План погоджується з іншими розділами інвестиційної пропозиції.

9. Чинники ризику і стратегія зниження ризиків. У розділі необхідно описати ризики, які можуть виникнути у компанії в процесі реалізації проекту: комерційні, політичні, соціальні, природні, кримінальні та ін.

Необхідно також зазначити стратегію зниження ризиків. Варто продемонструвати потенційному інвестору, що менеджмент реалістичний і припускає можливість виникнення тих або інших ризиків. Проте, допускається можливість виникнення ризиків, і тоді передбачаються конкретні заходи для запобігання ризикам або зниження рівня можливих збитків від їх виникнення.

10. Прогноз фінансового стану. У розділі описують прогнози фінансового стану підприємства на майбутнє. Прогнози складають, урахувавши, що стратегічний план компанії буде успішно реалізовано. Потенційний інвестор буде оцінювати прибуток на вкладений капітал проекту, заснований на поданих фінансових розрахунках і впевненості в тому, що компанія досягне поставлених цілей. Як правило, в даному розділі подається така інформація: повний набір прогнозних фінансових звітів (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), на наступні п'ять років (як мінімум два роки з кроком один місяць, а наступні – за роками) і результати реалізації, що демонструють, стратегічний план. Опис всіх основних вихідних даних і припущень, які використовують для розрахунків фінансових прогнозів, що впливають на:

- зростання обсягу продажів і частку ринку;
- ціни на продукцію і послуги;

- інвестиційні витрати (витрати початкового періоду, капітальні вкладення тощо);
- операційні витрати (виробничі, маркетингові, адміністративні);
- податки і збори;
- обмінні курси валют і прогноз інфляції;
- всі інші витрати підприємства в результаті реалізації стратегічного плану;
- прогноз фінансових коефіцієнтів і дисконтованих грошових потоків.

Також наводять прогноз потреби в капіталі.

Фінансові прогнози повинні бути реалістичні. Але вони можуть викликати негативну реакцію потенційних інвесторів. Будь-які істотні відхилення фінансових пропозицій від середньогалузевих показників мають бути обґрунтовані. Докладні розрахунки подаються інвесторам на завершальній стадії.

Важливо продемонструвати потенційним інвесторам результати аналізу чутливості проєкту. У випадку залучення незалежних консультантів і/або аудиторів необхідно показати їх у даному розділі.

11. Потреба у фінансуванні. У цьому розділі детально описується потреба компанії у фінансуванні. Це робиться за допомогою розрахунку прогнозу грошового потоку (Cash Flow) і визначення дефіциту коштів у різні періоди часу. При цьому необхідно визначити кращу структуру капіталу (позиковий/акціонерний), базуючись на таких положеннях:

- доступність джерел фінансування і наявність необхідного забезпечення; умови залучення капіталу;
- максимізація прибутковості акціонерного капіталу (забезпечення привабливості для інвесторів); забезпечення платоспроможності, прийнятної для кредитно-фінансових відносин (співвідношення сумарних боргових зобов'язань та акціонерного капіталу);
- гнучкість фінансування; стратегії виходу з проєкту для інвесторів;
- сумарна потреба в капіталі та його використання: витрати періоду підготовки; капітальні вкладення; оборотні кошти.

12. Урядова підтримка і законодавство. Дії уряду впливають на процес розвитку компанії. Тому важливо зазначити, чи користується проєкт підтримкою регіонального рівня. Також варто описати чинне законодавство, що може позначатися на результатах реалізації проєкту. Даний розділ повинен містити таку інформацію:

Наскільки проєкт вписується в загальну економічну або інвестиційну стратегію держави. Можливі механізми і заходи з підтримки проєкту на регіональному рівні. Внесок проєкту в економічний розвиток регіону

(бюджетний, соціальний, технологічний, екологічний і інші ефекти). Особливості законодавства, що регулюють діяльність компанії. Обмеження конвертованості валют, умови ввезення і вивезення капіталу.

Посилання на найважливіші законодавчі акти, що визначають успіх проекту, подаються у додатку.

13. Фінансова пропозиція. Існують різноманітні думки про те, чи має сенс подавати інформацію про оцінку вартості бізнесу потенційним інвесторам або краще це зробити під час переговорів на останній стадії. До моменту надання фінансової пропозиції інвестору бажано обговорити її з фаховим інвестиційним консультантом. Запропонована структура фінансування може бути віднесена інвесторами до розряду привабливих інвестиційних можливостей. Це визначає остаточну ціну і має істотні податкові наслідки. Водночас це призводить до негативної реакції інвесторів у випадку, якщо вони вважатимуть оцінку завищеною.

Включивши в інвестиційну пропозицію діапазон оцінок, можна швидко виключити тих інвесторів, які не розділяють думку про вартість бізнесу. Якщо пропонують діапазон оцінок, які значно перевищують очікування потенційних інвесторів, то це може їх «відштовхнути». Таким чином, діапазон оцінок, незважаючи на визначені переваги, може призвести до послаблення позиції на переговорах з інвесторами.

При визначенні вартості бізнесу структура угоди повинна бути реалістичною. Слід зосереджувати увагу на майбутніх прибутках компанії. Найбільш поширений метод, який застосовують при оцінці бізнесу, – це метод дисконтованих грошових потоків. Для проведення оцінки за допомогою даного методу використовується детальна фінансова модель компанії і проводяться відповідні розрахунки.

14. Додатки. Додаткові дані повинні бути подані у вигляді додатків до основного тексту Інвестиційної пропозиції. Додатки можуть включати такі документи: фінансові звіти; аудиторські висновки; висновки фахівців з оцінки майна; рекламні брошури компанії; детальні (технічні) описи продуктів і/або послуг; резюме ключових керівників; найважливіші угоди і контракти; інформацію про виробничий процес; інвестиційний проект; звіт про дослідження ринку; витяги з найважливіших законодавчих актів; інші документи.

Можливість використання при необхідності додатків дозволяє зробити вичерпним основний документ.

Використання такого підходу дає шанс для кращого розуміння власного бізнесу.

3.4. Прорахунки та типові помилки під час складання бізнес-пропозицій

У даному розділі виділимо чинники, які можуть призвести до помилок і істотно впливають на оцінку проекту, а також на розробку бізнес-плану в цілому.

Можна виділити дві основні причини, чому потрібно розглядати бізнес-план через призму помилок:

- не повторювати аналогічних помилок;
- знати «вузькі» місця в документах.

Основні причини прорахунків. Потрібно виділити суб'єктивні і об'єктивні причини прорахунків. Оскільки реалізація будь-якого проекту пов'язана з невизначеністю (об'єктивні причини), то цілком можливо, що нею нехтують (суб'єктивні причини). Не будемо обговорювати такі чинники, як навмисні помилки, викликані бажанням підприємства підвищити привабливість свого проекту для інвестора (або несумлінного партнера).

Основною причиною суб'єктивних прорахунків є власна думка, що «ми всі знаємо про цей проект (або продукти, або технології)». Це призводить до зайвого оптимізму розробників проекту, що виражається в:

- оптимістичних термінах виконання проекту;
- завищених обсягах продажу;
- заниженні собівартості;
- заниженні необхідного обсягу фінансування.

Найбільш істотним в цьому випадку є уявлення про те, що після випуску продукція буде продаватися без особливих зусиль. Іншими словами, знань реального ринку буває недостатньо.

Іншою суб'єктивною причиною є відсутність орієнтації на адресата, для якого готується бізнес-план. Кожний інвестор або партнер буде прихильно відноситися до проекту, якщо в бізнес-плані виділити (явно або неявно) ті сторони і ті можливі чинники, які для нього є важливими.

Багато чинників невизначеності (об'єктивні) можна не враховувати, якщо їх достатньо опрацювати. Для цього будуть потрібні:

- час;
- гроші.

Тривалість опрацювання бізнес-плану відносно проекту з об'ємами вкладень до 10 млн доларів США може становити до 6 місяців. Часто організатор проекту хоче отримати результат швидше.

Глибоке опрацювання питань вимагає досліджень і залучення фахівців. Це може збільшити бюджет, що виділяється на складання бізнес-плану.

Істотні чинники, що призводять до помилок. Практично всі чинники підлягають ретельному аналізу, оскільки вони є потенційною загрозою реалізації проекту. До них належать: відсутність відповідних даних, достовірної інформації, коштів та часу на уточнення. До бізнес-плану вносять орієнтовні або експертні дані, які мають описовий характер та не підтверджені конкретними розрахунками.

Помилки в оцінці ринку

Неправильна оцінка ринку – найслабше місце бізнес-планів, зокрема:

оцінка ринку за продуктом, товаром, послугою:

- сегмент ринку;
- інтереси покупців;
- потенційний попит;
- платоспроможний попит;
- ціни;
- частка ринку (обсяг продажу);

конкуренти:

- стратегія поведінки;
- ціна та якість товару;
- можливість імпорту;
- можливість імпорту у перспективі через зміну курсу валют.

Помилки в товарі

опис товару:

- не показано переваги цього товару порівняно з іншими;
- що шукають користувачі та що вони хочуть купити;
- чому користувачі зацікавлені в цьому товарі.

просування товару:

- просування товару;
- реклама;
- контакт зі споживачем;
- доставка.

Не варто інвестувати в морально застарілі продукт або технологію. Для цього треба правильно врахувати життєвий цикл продукту, його поточний стан, час “згорання”, зокрема світові тенденції, технічне оновлення, технологічні і продуктові стрибки.

Помилки у виробництві

Інженерний рівень в Україні досить високий, і помилок у виробничо-технологічній частині буває небагато, хоча необхідно здійснити прив'язку проекту до технологій і обладнання. Особливу увагу потрібно приділити вузьким місцям і заходам щодо їх подолання.

Помилки при підборі персоналу.

Реалізація проекту неможлива без належного менеджменту. Деякі методики з розробки бізнес-планів до третини об'єму приділяють увагу керівнику проекту, його команді, консультантам. Проекти виконують ефективні команди. Розділ бізнес-плану, пов'язаний з персоналом, досить часто недооцінюють, вважаючи, що хороших керівників багато. При реалізації проекту спільно з партнерами, особливо іноземними, необхідно чітко й документально фіксувати розподіл обов'язків і результатів. І навіть документи можуть не допомогти, якщо вони розглядаються з точки зору різних культур, а значить, і багатьох пропозицій:

- можлива зміна орієнтації, стратегії і тактики керівництва компанії;
- різні мотиви, що спонукають керівників і виконавців.

У багатьох випадках при створенні нових виробництв необхідні нові компетенції персоналу. Чи є можливість залучення кваліфікованих фахівців? Чи буде відповідна оплата праці?

Помилки в організаційній структурі

Як організація контактує із зовнішнім світом? Чи забезпечується належне управління для розв'язання оперативних і довгострокових завдань? Чи є інформаційний обмін між підрозділами і спільна робота на загальну мету?

Помилки в фінансах

Фінансова частина бізнес-плану містить показники, якими можна маніпулювати. Слід звертати увагу на помилки визначення обсягу ринку, частки компанії на ринку, а значить об'єму продажу і цін; облік інфляції – структурні зміни цін і витрат:

- на продукцію;
- на матеріали, сировину, комплектувальні вироби;
- на енергію, паливо;
- зміна зарплати;
- витрати на обладнання, будівництво, ремонт;
- переоцінка фондів, що призводить до зміни амортизації;

Зміна курсу валют:

- постійний курс;
- курс, що змінюється пропорційно цінам;
- відставання курсу від інфляції;

- інші припущення.

Відсутність обліку інфляції через розрахунки у постійній валюті не показує нестачу оборотних коштів. Також взагалі відсутня така найважливіша стаття в бюджеті як формування, розподіл та поповнення оборотних коштів.

Чи враховані всі податки (ПДВ, на прибуток, на майно, інші, що визначаються від виручки або обороту). Чи розглянуто експортне й імпортне мито?

Також розробниками бізнес-плану можуть бути враховані не всі витрати (накладні, непередбачені, на страхування, на рекламу тощо). Чи враховані знижки покупцям і комісійні?

Помилки при реалізації і забезпеченні окупності проєкту можуть статися через вихідні грошові потоки. Засіб контролю – складання кошторисів, бюджетування проєкту і поетапна реалізація проєкту.

Наскільки детально опрацьована схема фінансування? Хто буде партнерами з фінансування та який обсяг їхніх прав?

Обмеження.

В бізнес-планах недостатньо уваги приділяють існуючим обмеженням:

- юридичним;
- патентним;
- бухгалтерським;
- податковим;
- кваліфікаційним;
- організаційним можливостям;
- відносинам з владою, податковими службами, митницею тощо.

Таким чином, не кожен проєкт є доцільним. Успішною повинна бути сукупність проєктів із певним «запасом міцності». Так, керівництво компанії ІВМ вважає, що вони не роблять хороших проєктів. Проєкти стають хорошими у ході їх реалізації.

3.5. Оцінка інвестиційних ризиків

Інвестиційна діяльність у всіх її формах і видах пов'язана з ризиком, ступінь якого посилюється в умовах ринкових відносин в економіці. Зростання ступеня ризику в сучасних умовах пов'язано з зростаючою невизначеністю і швидкою мінливістю економічної ситуації в країні в цілому і на інвестиційному ринку зокрема; із розширенням пропозиції об'єктів для інвестування; із появою нових емітентів і фінансових інструментів для інвестування.

Під інвестиційним ризиком розуміють можливість виникнення

непередбачених фінансових втрат (зниження прибутків, втрат капіталу тощо) у ситуації невизначеності умов інвестиційної діяльності.

Види інвестиційних ризиків досить різноманітні. Їх можна класифікувати за такими основними ознаками:

1. За сферами прояву виділяють такі види ризиків:

а) *економічний*. До нього належить ризик, пов'язаний із зміною економічних чинників. Інвестиційна діяльність здійснюється в економічній сфері, саме тому їй найбільш притаманний економічний ризик;

б) *політичний*. До нього належать різні види адміністративних обмежень, що виникають у процесі інвестиційної діяльності, пов'язаних зі змінами політичного курсу держави;

в) *соціальний*. До нього відноситься ризик страйків, невиконання запланованих соціальних програм і інші аналогічні види ризиків;

г) *екологічний*. До нього відноситься ризик різноманітних екологічних катастроф (землетрусів, пожеж тощо), що негативно позначається на діяльності об'єктів інвестування;

д) *інших видів*.

2. За формами інвестування прийнято розрізняти такі види ризиків:

а) *реального інвестування*. Цей ризик пов'язаний із невдалим вибором місця розташування об'єкту; порушеннями в постачанні будівельних матеріалів та устаткування; істотним ростом цін на інвестиційні товари; вибором некваліфікованого або несумлінного підрядника й інших чинників, що затримують введення в експлуатацію об'єкта інвестування або такими що знижують прибуток у процесі його експлуатації;

б) *фінансового інвестування*. Цей ризик пов'язаний із непередбаченим вибором фінансових інструментів для інвестування: фінансовими проблемами або банкрутством окремих емітентів; непередбаченими змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів тощо.

3. За джерелами виникнення виділяють два основних види ризиків:

а) *систематичний (або ринковий)*. Цей вид ризику виникає для всіх учасників інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства в сфері інвестування й іншими аналогічними чинниками, на які інвестор вплинути при виборі об'єктів інвестування не може;

б) *несистематичний (або специфічний)*. Цей вид ризику характерний конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний із некваліфікованим керівництвом компанією (фірмою) – об'єктом інвестування, посиленням конкуренції в окремому сегменті

інвестиційного ринку; нераціональною структурою об'єктів інвестування та іншими аналогічними чинниками. Негативних наслідків можна уникнути за рахунок ефективного управління інвестиційним процесом.

Інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення непередбачених фінансових втрат, його рівень при оцінці визначається як відхилення очікуваних прибутків від інвестування від середнього або розрахункового розміру вкладень. Тому оцінка інвестиційних ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних прибутків і можливими втратами.

У процесі оцінки розміру фінансових втрат від здійснення інвестиційної діяльності використовують абсолютні і відносні показники. *Абсолютний розмір фінансових втрат*, пов'язаних з інвестиційним ризиком – це сума збитку (збитків), заподіяного інвестору (або потенційно можливого), що виник у зв'язку з несприятливою ситуацією. *Відносний розмір фінансових втрат*, що пов'язаний з інвестиційним ризиком – це відношення суми збитку (збитків) до обраного базового показника (наприклад, до суми очікуваного прибутку від інвестицій; до суми, що інвестується в капітал тощо).

Інвестиційні ризики вимірюються різноманітними методами – шляхом розрахунку середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, бета-коефіцієнта, а також експертним шляхом. Ризики оцінюють за кожним інвестиційним проектом (фінансовим інструментом).

Середньоквадратичне відхилення є найбільш поширеним показником оцінки рівня інвестиційних ризиків. Розрахунок цього показника дає змогу врахувати коливання очікуваних прибутків від різних інвестицій. Наведемо механізм оцінки ризиків на основі визначення середньоквадратичного відхилення за вихідними даними (табл. 3.1).

Порівнюючи дані за окремими інвестиційними проектами, можна побачити, що розрахункові розміри прибутків за проектом «А» коливаються в межах від 200 до 600 млн грн за суми очікуваних прибутків загалом 450 млн грн. За проектом «Б» сума очікуваних прибутків загалом також становить 450 млн грн, проте їх коливання відбувається в діапазоні від 100 до 800 млн грн. Їх порівняння дає змогу зробити висновок про те, що ризик реалізації інвестиційного проекту «А» значно менший, ніж проекту «Б», де коливання розрахункового прибутку були вищими.

Таблиця 3.1 – Розподіл очікуваних прибутків за двома інвестиційними проектами

Можливі значення кон'юнктури інвестиційного ринку	Інвестиційний проект «А»			Інвестиційний проект «Б»		
	Розрахунковий прибуток, млн грн	Значення ймовірності	Сума очікуваних прибутків млнгрн (2x3)	Розрахунковий прибуток млн грн	Значення ймовірності	Сума очікуваних прибутків, млнгрн (2x3)
Висока	600	0,25	150	300	0,20	160
Середня	500	0,50	250	450	0,60	270
Низька	200	0,25	50	100	0,20	20
Загалом	1300	1,0	450	850	1,0.	450

Чисельне значення коливання характеризує показник середньоквадратичного відхилення (σ), що розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{t=1}^n [\varepsilon - \varepsilon_R]^2 \times P_1}, \quad (3.1)$$

де t – число періодів;

n – число спостережень;

ε – розрахунковий прибуток за проектом при різних значеннях кон'юнктури;

ε_R – середній очікуваний прибуток за проектом;

P_1 – значення імовірності, що відповідають розрахунковому прибутку.

Розрахунок цього показника наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок середньоквадратичного відхилення за двома інвестиційними проектами

Варіанти проектів	Значення кон'юнктури інвестиційного ринку	ε	ε_R	$[\varepsilon - \varepsilon_R]$	$[\varepsilon - \varepsilon_R]^2$	P_1	$[\varepsilon - \varepsilon_R]^2 P_1$	$\sqrt{[\varepsilon - \varepsilon_R]^2 P_1}$
Проект "А"	Висока	600	450	+150	22500	0,25	5625	-
	Середня	500	450	+50	2500	0,50	1250	-
	Низька	200	450	-250	62500	0,25	15625	-
	Загалом	-	450	-	-	1,00	22500	150
Проект «Б»	Висока	800	450	+350	122500	0,20	24500	-
	Середня	450	450	0	0	0,60	0	-
	Низька	100	450	-350	122500	0,20	24500	-
	Загалом	-	450	-	-	1,00	49000	221

Контрольні запитання до розділу 3

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах ведення бізнесу?
2. Які основні типи інвестиційних проєктів ви знаєте?
3. Інноваційний проєкт формалізується у вигляді проєктного циклу. Які ключові етапи він має?
4. Які ключові етапи характеризують повну комплексну розробку бізнес-плану розвитку підприємства?
5. Назвіть складові процедури розроблення фінансового плану інвестиційного проєкту.
6. Назвіть основні вихідні дані й припущення, які використовують для розрахунків фінансових прогнозів.
7. Які, на вашу думку, існують варіанти залучення інвесторів?
8. Які показники використовують під час оцінювання розміру фінансових втрат від здійснення інвестиційної діяльності?
9. Наведіть та охарактеризуйте види інвестиційних ризиків.
10. Що саме допомагає потенційному інвестору зробити висновки про можливі успіхи компанії на ринку?

КРЕАТИВНІСТЬ В БІЗНЕСІ

4.1. Проєктування бізнес–напрямків і розвиток бізнес–ідей

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з інноваційним менеджментом, який працює з інтелектуальним продуктом. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проєктній стадіях інноваційного циклу і розглядає інноваційний продукт як складну структуровану систему. Відповідно пов'язане з ним управління створенням нової системи знань, умінь і навичок має бути поділене на кілька складових елементів. Таким чином, можна сказати, що інноваційний менеджмент, з одного боку, і креативний менеджмент – з іншого, мають той самий об'єкт розгляду, але вивчають його в одному випадку, тобто в інноваційному менеджменті, зовні, як готовий результат, а в іншому, тобто в креативному менеджменті, – зсередини, як процес створення. Також слід зазначити, що креативний менеджмент має бути спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей.

Запровадження креативного менеджменту в освітній процес активізує освоєння знань, умінь і навичок, оскільки завдяки використанню якісно іншого методичного апарату підвищує творчий потенціал.

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, «самоменеджмент», організаційною культурою підприємства, маркетингом.

Досвід показує, що використання креативно-евристичних методик у науково-технічній творчості дає змогу підвищити ефективність роботи наукових та інженерних колективів у кілька разів. Проте цей досвід зараз майже не застосовується для вдосконалення прийняття управлінських рішень в економічній та організаційній сферах.

Викладання відповідних дисциплін, у свою чергу, вимагає абсолютно особливого підходу, заснованого на творчому розвитку особи.

Діяльність майбутніх менеджерів пов'язана з роботою з людьми та має бути спрямована на зміцнення і краще використання творчого потенціалу колективу, а також на активізацію інтелектуальних здібностей персоналу. Існує певна суперечність між постійним зростанням обсягу знань і низьким творчим рівнем студентів. Деякі дослідники констатують, що розвиток інтелектуально-творчого потенціалу молоді перебуває на нижній межі середньостатистичної норми. Водночас визначено, що високі показники креативного потенціалу особистості й особисті якості майбутніх менеджерів впливають на ефективність управлінської діяльності та на їхню самореалізацію.

Таким чином, програма формування креативного потенціалу у майбутніх менеджерів інноваційної діяльності повинна включати такі напрями:

- здобуття умінь і навичок формування творчого мислення;
- вивчення методів вирішення нестандартних завдань;
- уміння застосувати форми креативного підходу до управлінської діяльності.

Креативний менеджмент сприяє розвитку навичок пошуку нетривіальних творчих рішень в управлінні і бізнесі.

У креативному менеджменті можна виділити такі основні цілі:

- оцінка творчого потенціалу особи – фахівця, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань;
- створення творчої атмосфери в колективі, що пропрацював довгий час і має свої традиції, неформальних лідерів, розподіл ролевих функцій, що виправдав себе;
- формування груп експертів, що оцінюють розроблені пропозиції, зокрема в області інноваційної політики;
- утворення тимчасових творчих колективів;
- оцінка домінуючих мотиваційних установок, що потребують застосування творчих здібностей фахівця;
- визначення евристичних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для якіснішого і оперативного вирішення творчих завдань фахівцям, що увійшли до тимчасових творчих колективів.

4.2. Сутність креативності в бізнесі

Сьогодні креативний менеджмент розглядається як найважливіший чинник успішного розвитку окремих підприємств, фірм і економіки країни загалом. Щоб вижити й успішно розвиватися, зайняти лідерські позиції та утримати їх, необхідно постійно створювати нові продукти і послуги, освоювати нові

ринкові ніші тощо. Лише за такого ставлення до найважливішого нематеріального активу бізнесу – креативності – можливий прорив на ринок нових технологій. Саме такий підхід зображено на рисунку 4.1.

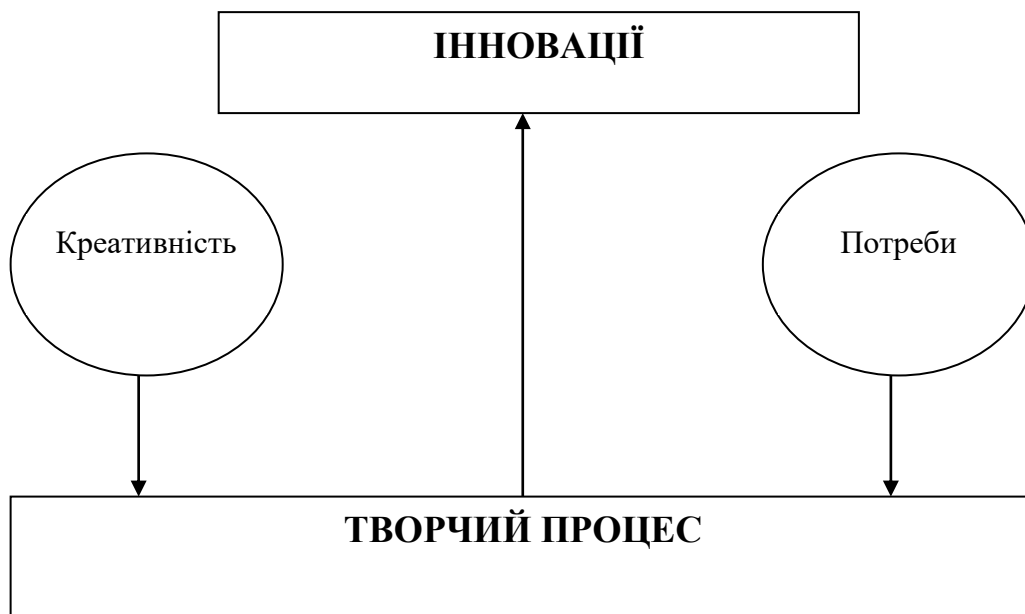


Рисунок 4.1 – Наукові дослідження в майбутньому

Уперше журнал Business Week ввів поняття креативної економіки в серпні 2000 року. Потім Джон Гокінс у своїй книзі з відповідною назвою «Креативна економіка» (2001) зробив спробу простежити її вплив у світовому масштабі. Він поділяє креативну економіку на п'ятнадцять галузей креативної індустрії, що включають програмування, дослідження і конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно і музика. Ці індустрії виробляють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торговельних марок і оригінальних розробок. Приблизний річний дохід від цих п'ятнадцяти креативних галузей за 1999 рік Гокінс оцінює в 2,24 трлн доларів. Креативна економіка США лідирує у світі з великим відривом: її дохід у 960 млрд доларів перевищує 40 % від загальної суми доходів, причому у світових витратах на НДДКР частка США також становила більше 40 %.

Таким чином, вся система менеджменту вступає в нову фазу розвитку, і її чекають нові цікаві відкриття, перш за все в розумінні основ творчості.

У той же час прикладні аспекти креативного менеджменту пов'язують перш за все з інноваціями і нововведеннями. Займатися проблемами креативного менеджменту слід вже тому, що абсолютно необхідно добиватися підвищення якості управлінських рішень і їх інтенсифікації на всіх рівнях – від загальнодержавного до окремого робочого місця. Креативний менеджмент дає методи підготовки вихідної інформації для осіб, що приймають рішення.

Застосування нестандартних творчих ідей і рішень у бізнесі й управлінні – прямий результат підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає нових маркетингових ідей, удосконалення реклами, активнішого використання нетрадиційних інструментів – партизанського маркетингу, маркетингу подій тощо. Водночас стратегічний менеджмент неможливий без творчого мислення. Процес розроблення місії підприємства і його стратегії – це процес творчості, навіть мистецтва. Інноваційний менеджмент тим більше вимагає креативних рішень, творчих ініціатив керівників і виконавців. Водночас слід враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високою мірою ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси постає проблема поєднання мистецтва і наукового підходу в управлінні: «Поєднання наукового підходу і мистецтва в підготовці рішень характерне для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце».

Багато фахівців стверджують, що творчі рішення застосовуються у випадках, коли недостатньо інформації для ухвалення раціонального рішення, коли важко встановити причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати наслідки рішень і тому доводиться розраховувати на інтуїцію.

Фонд корпоративних досліджень (Corporate Research Foundation, 2005) виокремив шість ключових чинників успіху організацій:

- структурна гнучкість;
- кадри;
- інноваційний потенціал;
- зростаючі ринки;
- міжнародна орієнтованість;
- якість менеджменту.

Слід зазначити, що в основі структурної гнучкості і інноваційного потенціалу лежить саме креативність. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживача про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду. Процеси глобалізації економічного простору незабаром розсортують бізнес саме по креативності торговельних марок. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що будь-який правильно створений образ працює як сам по собі, так і концептуально. Системний погляд на креативність наведено на рисунку 4.2.

Сучасні організації повинні знайти для себе нові образи і форми, які допоможуть їм трансформуватися в так звані інтелектуальні організації. Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому, яке вона хоче створити (проактивний підхід).

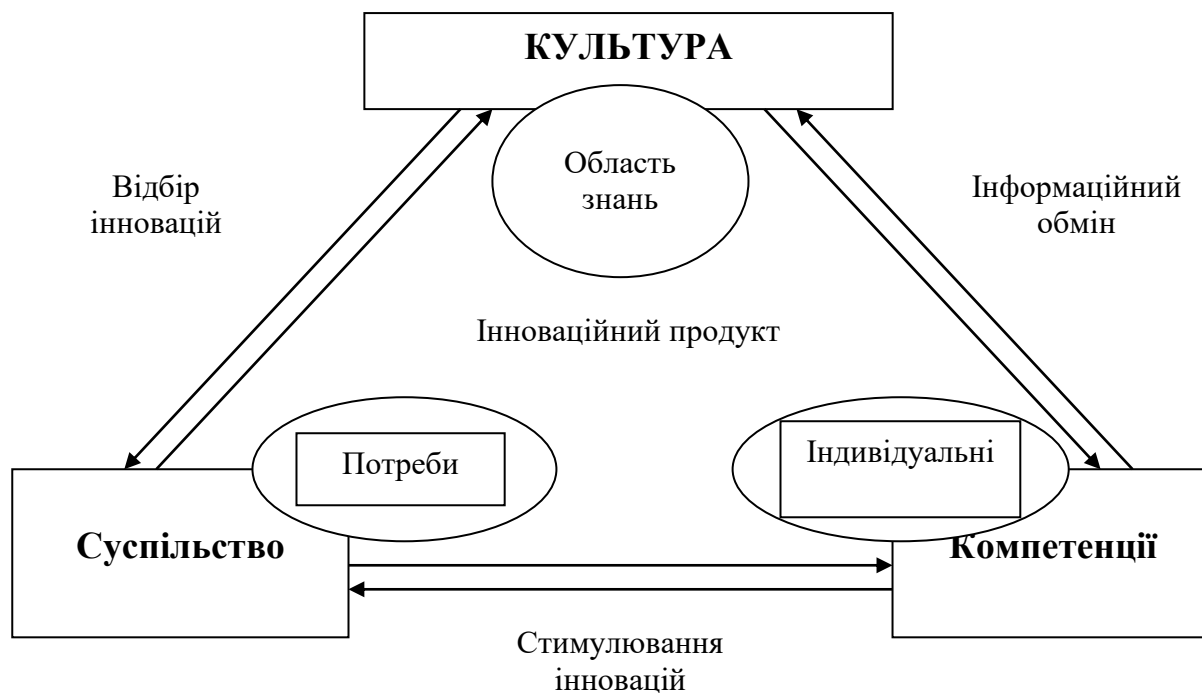


Рисунок 4.2 – Системний погляд на креативність

Її ключова мета – досягати успіху у світі хаосу і невизначеності, сприймаючи їх не як перешкоди, а як нові можливості: там, де більшість втрачає, інтелектуальні організації знаходять нові напрями розвитку. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай з майбутнього в сучасність». Невід’ємною частиною інтелектуальної організації, її «мозковим центром», є креативний ситуаційний центр (КСЦ), призначений для стратегічного планування та оперативно-диспетчерського управління організацією. Креативні ситуаційні центри дають змогу підвищити якість управлінських рішень насамперед завдяки використанню системно-креативного підходу до розроблення та реалізації управлінських рішень. Для ефективного управління креативом треба знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Майстерне володіння цими складовими дасть змогу створити сильну креативну службу, де поява інноваційних ідей є результатом грамотно вибудованого управління творчим процесом, можливого лише за використання відповідних технологій.

Таким чином, креативна сфера діяльності компанії є однією з найскладніших для прогнозування і досягнення результату, визначення можливих перспектив впровадження інноваційних розробок.

4.3. Управління креативністю

Утвердження нових галузей наукових знань і видів діяльності – процес складний, саме тому необхідно розглянути питання про понятійну основу креативного менеджменту.

У сфері економіки доцільно замість терміна «творчі управлінські рішення» використовувати термін «креативні управлінські рішення».

Креативні управлінські рішення – це творчі рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому. Відповідно до типу мислення – раціонального, креативного і евристичного – виділяють кілька видів таких рішень. При цьому евристичні рішення ґрунтуються на алгоритмізованому творчому мисленні. Особливу увагу приділяють інтуїтивним рішенням – раціональним і творчим одночасно. Що стосується «спалахів інтуїції», то Е.Л. Файнберг розглядає їх як інтуїції-думки і інтуїції-припущення, що належать до різних сфер неусвідомлюваного психічного.

Системно-креативне мислення – мислення, що активізує креативність в процесі вирішення існуючих проблем і пошуку нових можливостей.

Креативний потенціал компанії можна визначити як здатність компанії до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень, що сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід підкреслити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу співробітників і використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу.

Під креативними ідеями розуміють як власне креативні ідеї, так і різні креативні технології реклами (психологічні та частково алгоритмізовані), які не гарантують результату, але істотно підвищують імовірність вирішення рекламних завдань людиною із середнім рівнем творчої обдарованості.

Креативний процес – декілька послідовних етапів, що ведуть до успіху, можливо і розділених значними проміжками часу.

Управління креативним потенціалом в конкретній економіці вимагає регулярного аналізу креативного потенціалу компанії, планування заходів щодо реалізації і розвитку цього потенціалу, відповідного контролю і оцінок ефективності використання креативного потенціалу компанії.

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемі використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці і ухваленні управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і ухвалення рішень, створення творчої атмосфери усередині колективу, стимулюючої розвиток процесу самореалізації і самовдосконалення співробітників.

Завдяки розвитку креативного потенціалу персоналу можна значно підвищити інноваційний рівень підприємства та поліпшити ефективність використання наявних фінансових та інтелектуальних ресурсів. Використання креативного потенціалу персоналу базується на системно-комплексних методах пошуку ідей з їх подальшою реалізацією.

Як економічно вигідний варіант для підприємств малого бізнесу можна розглядати залучення аутсорсингових компаній, однак використання власних ресурсів має низку переваг. По-перше, це кваліфікований персонал у межах профільної діяльності підприємства, який має теоретичні знання у сфері діяльності підприємства. По-друге, це доступ до внутрішньої інформації підприємства, що дає змогу провести детальний аналіз показників його активності. По-третє, залучення аутсорсингових компаній вимагає значних фінансових витрат та характеризується наявністю ризиків.

Вивчення природи креативності показує, що визначення цього терміну залежить від контексту його вживання. Креативність як об'єкт в психологічних дослідженнях розглядався Акоффом і Вергаром (Ackoff & Vergara, 1981), які виділяли дві групи підходів до визначення творчості:

- орієнтовані на пошук джерел;
- орієнтовані на процес.

До перших можна віднести: психоаналітичний підхід (творчість – результат внутрішньоособових конфліктів); гуманістичний (творчість – реалізація творчого потенціалу при усуненні внутрішніх і зовнішніх перешкод); підхід психометристів (творчий потенціал індивіду формується генетично і може бути визначений за допомогою тестів).

Підходи другої групи характеризують позицію «асоціаністів», які вважають творчість людини результатом її здатності знаходити віддалені асоціації у процесі пошуку розв'язання проблеми. Відповідно, існує думка про необхідність чіткого розмежування понять «творчості» і «креативності». Також творчість можна розглядати як процес, що призводить до створення нового, а креативність розглядати як потенціал (внутрішній ресурс) людини.

Під креативністю можна розуміти здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення (Guilford, 1967) або здатність виявляти нові способи вирішення проблем (Роджерс, 1990). У зв'язку з цим Сміт і Карлсон розглядають креативність як здатність переносити матеріал зі сфери підсвідомості до сфери свідомості.

4.4. Креативне мислення та визначення творчості

Очевидно, що креативність тісно пов'язана з поняттям творчості. Зокрема, за словниковим виданням, Креативність (англ. creativity) — творчі можливості (здібності) людини, які можуть проявлятися в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих різновидах діяльності, характеризувати особистість загалом і/або її окремі сторони, продукти діяльності, процес їх створення. Креативність розглядають як найважливіший і відносно незалежний чинник обдарованості, який рідко виявляється в тестах інтелекту й академічних досягненнях. Навпаки, креативність визначається не стільки критичним ставленням до нового з огляду на наявний досвід, скільки сприйнятливістю до нових ідей.

Творчість – це процес, а креативність – це здатність людини до творчості. В. Я. Брич та М. М. Корман, розглядаючи креативний менеджмент в організації, підкреслюють, що «...головними рушіями розвитку організації є менеджери, тому на керівників вищої ланки покладається відповідальність за набір відповідного персоналу та створення умов для його діяльності».

Таким чином, існує безліч самих різних визначень поняття «креативності», але лише деякі з них підходять для опису творчого процесу в рамках організації.

Область, про яку тут йде мова, тісно пов'язана з інноваційним менеджментом, який і повинен був би забезпечити розвиток науки, виробництва і соціальних процесів в умовах науково-технічної революції. Проте, виявилось, що для успішного вирішення поставленого завдання необхідне звернення до творчості людини, до потенціалу його здібностей, який може бути реалізований.

Першим це якнайповніше усвідомив А.І.Пригожин, який на інтуїтивному рівні розділив області інноваційного і креативного менеджменту.

Креативний (від англійського creative) – це буквально «творчий, той, що створює». Він стосується проблем управління колективом, зокрема тих, які не піддаються чіткій формалізації. У той же час слово create в англійській мові позначає не лише «творити» і «створювати», а й «викликати» відчуття,

«створювати» враження. Саме це покладено в основу слова «креатив», що перекладається як «творчий». Проте при запозиченні з англійської мови це слово набуло вузького значення. Його використовують рекламисти, консультанти, дизайнери, маючи на увазі під словом «креатив» комерційну творчість.

Креативність (від англ. *creativity*) – рівень творчої обдарованості, здібності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особи. Спочатку креативність розглядалася як функція інтелекту, і рівень розвитку інтелекту ототожнювався з рівнем креативності. Згодом з'ясувалося, що рівень інтелекту корелює з креативністю до певної межі, а дуже високий інтелект перешкоджає креативності.

Нині креативність розглядається як функція цілісної особи, що не зводиться до інтелекту, залежна від цілого комплексу її психологічних характеристик.

Креативність (від лат. *creatio* – творення, створення) – це творча, новаторська діяльність або творчі здібності індивіда, готового до створення принципово нових ідей; вона входить до структури обдарованості як незалежний чинник. Поняття творчості визначається як діяльність, що породжує щось якісне нове і що відрізняється неповторністю, оригінальністю і суспільно-історичною унікальністю. Творчість специфічна для людини, оскільки завжди передбачає творця – суб'єкта творчої діяльності.

З приведених визначень випливає, що креативний менеджмент ближче до особистісної, психологічної складової.

Проблеми креативного менеджменту організаційно пов'язані з управлінням кадрами, коли потрібно створювати так звані тимчасові творчі колективи. Креативний менеджмент, пов'язаний зі створенням інтелектуального продукту, не може однозначно зводитися до діяльності окремої особи, а є результатом діяльності творчого колективу. Тоді наведемо таке визначення креативного менеджменту: «управління людьми в організаціях, спрямоване на максимальне розкриття і використання їхніх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різних сферах людської діяльності».

У свою чергу креативний менеджмент спирається на *креативістику* – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань.

Креативістика базується на ряді аксіом. З них виокремлюють такі:

- для реальної ефективної творчості необхідне всебічне проникнення в проблему (аксіома «глибинність знань»);

- творчість вимагає відмови від стереотипів, що склалися, догм і штамтів; частенько створення нового стримується лише психологічною інерцією, відсутністю неординарної точки зору (аксіома «замилування ока»);

- відторгнення стереотипів, що склалися, не можна зводити в абсолют, воно має бути строго раціональним, зваженим і продуманим (аксіома «вплискування дитяти разом із водою»);

- якими-небудь організаційними і іншими вольовими заходами, чисто управлінськими хитрощами «створити» творця неможливо (аксіома «крила дані від природи»);

- наука про творчість і, отже, креативний менеджмент, самі по собі творця не породжують, проте дозволяють йому, опанувати потужніший і досконаліший інструментарій для своєї діяльності (аксіома «встати на крило»).

Дослідження творчих процесів у зв'язку з творчою діяльністю людини має давню історію, починаючи з XVII – XVIII століть. Спроби систематизації методів креативістики робилися ще Р.Декартом і Г.Лейбніцем. Починаючи з 30-х років нашого століття, наголошується поява принципово нових методів реалізації ідей, що розробляються в цій області. Місце міркувань і порад зайняли вже свого роду інструкції, в яких прагнули відобразити певну регламентовану сукупність конкретних процедур, що втілюють творчі процеси в здійсненні господарської діяльності.

У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти. Теорія креативного менеджменту є складовою частиною теорії творчості. Остання залежно від області використання має багато різновидів (теорія науково-технічного, теорія художньої творчості і тому подібне), яким відповідають різновиди креативного менеджменту.

У той же час вся система оновленого менеджменту виводить креативний менеджмент на якісно новий рівень науковості, логічності і формалізованості. Креативність розуміється як втілення творчої людської думки в традиційних сферах життєдіяльності, але нетрадиційними способами і в незвичайній формі. Секрет креативності полягає в самій методології створення цінностей, яка і є інноваційною, знаходиться за межами існуючих технологій, загальноприйнятих норм і правил. Якщо людина створить щось нове, що виходить за рамки традиційного суспільного сприйняття, то це не буде сприйнято відразу. Людству буде потрібно час, аби зрозуміти і оцінити подібний інтелектуальний прорив, наукове відкриття, інноваційне досягнення. Але результат креативу зрозумілий, традиційний, оцінюється легко і швидко. Отже, креатив – це насамперед суперечність, конфлікт.

Креативність – це здатність, властивість особистості *долати обмеження* традиційних способів виробництва, соціального сприйняття, свідомості, поведінки та усталених засад з метою досягнення соціально *значущих* цінностей.

4.5. Інновації та творчість

Тільки творчість, втілена в інновацію, дозволяє перейти бізнесу з одного ступеня розвитку в інший, вищий, забезпечуючи його новий якісний стан і, відповідно, рух вперед.

Філософський енциклопедичний словник дає наступне визначення: «Творчість – продуктивна діяльність за мірками свободи та оновлення, коли зовнішня детермінація людської активності змінюється внутрішньою самовизначеністю. Елементи творчості притаманні людській діяльності взагалі, але як окремий різновид діяльності творчість характеризується продукуванням нових результатів».

Загострення конкуренції, зростання фінансового та інтелектуального потенціалу змушують підприємців і керівників компаній з метою підвищення ефективності бізнесу звертатися до методів і джерел створення нетрадиційних рішень, пошуку авторів інноваційних ідей. В основі отримання нестандартних рішень лежить творча діяльність. Попит на креативні рішення зростає. У основі здобуття нестандартних рішень знаходиться творча діяльність. Попит на креативні рішення зростає.

У сучасному науковому дискурсі феномен творчості виступає як процес діяльності, що характеризується певним результатом, в якому можна прослідкувати матеріальну або духовну цінність. Важливою якістю особистості є креативність, яка розуміється як здатність особистості до варіативності, гнучкості, ліквідності, стійкості, орієнтації на дії та може бути сформована завдяки створенню особливих умов в процесі навчання і виховання. Поняття «інновація» означає процес втілення нових ідей.

Грань, що розділяє прийнятний і неприйнятний креатив вельми тонка. З одного боку, креативна ідея спирається на досвід і знайдені раніше рішення, використовує знання і закономірності, що склалися, а з іншої — відірвана від звичної логіки, тобто нелогічна. Саме ця відірваність креативу від логіки, перевіреної досвідом, створює ризик прийняття його як порожньої ідеї, фантазії. Основні ознаки креативної ідеї можна сформулювати таким чином:

- креативна ідея, як правило, знаходиться в стороні від звичних розумових «стежин»

- креативна ідея має зберігати зв'язок із практичним мисленням, тобто вона повинна працювати.

Креатив може існує на рівні ідеї, формування принципів, методів, технологій. Креативність має наступні основні форми:

- наукову (відкриття);
- технічну (винаходи);
- економічну (підприємництво);
- художню (мистецтво);
- соціальну (стосунки з людьми);
- політичну (державне управління).

Виділяють велику і малу креативність. Перша призводить до зміни наукових основ: відкриттів, нових концепцій, тенденцій. Друга – до удосконалення продуктів, зміни алгоритмів дій тощо.

Авторами креативних рішень можуть бути творчі люди і організації:

- окремі досить цілісні і самостійні за своєю суттю і натурою особи;
- групи осіб, що працюють і творять колективно;
- окремі працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей;
- керівники підприємства, які займаються плануванням і організуванням креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням.

Поява креативних осіб і груп може призводити до тимчасового загострення відносин у суспільстві або колективі. Креативні особи уразливі вже через те, що поле їх творчого процесу знаходиться поза допустимими технологіями, правилами, законами. Автор завжди знаходиться в опозиції до навколишнього світу, а креативне рішення, викладене в новій формі, певною мірою є викликом суспільству і ламає сталі норми. Особливості впровадження творчого підходу до бізнесу представлені на рисунку 4.3.

Креативність – явище нетривале, але таке, що залишає глибокий слід у житті суспільства і самих авторів. Підприємство, що запрошує до співпраці креативних авторів, повинно чітко усвідомлювати наслідки впровадження креативних рішень і бути готовим до них. Керівництво повинно вирішити: втілювати нові креативні ідеї або під контролем фахівців використовувати вже відомі і перевірені технології.

У той же час багато підприємців бачать успіх своєї компанії саме в креативності, яка дозволить їх продукту відразу виділитися з середовища ринкових пропозицій. Для цього мало створити конкурентоспроможний бізнес – потрібно ефектно його представити: створити звичайне незвичайним способом, прийти до традиційного нетрадиційним шляхом.

Підприємницька творчість поєднує в собі як безперервну генерацію інноваційних ідей, так і їх швидке перетворення на споживчу цінність і прибуткову ділову активність.



Рисунок 4.3 – Творчий підхід до бізнесу

Таким чином, творчий процес можна поділити на дві фази: *дивергентну*, коли формуються різні варіанти рішення проблеми та *конвергентну*, коли проводиться аналіз і обирається найкраще рішення.

4.6. Формування творчого потенціалу особистості

Різноманітність типів розумових завдань зумовлює різноманітність не лише механізмів і способів, а й видів мислення. У психології прийнято розрізняти види мислення *за змістом*: наочно-дієве, наочно-образне і абстрактне мислення; *за характером завдань*: практичне і теоретичне мислення; *за мірою новизни і оригінальності*: репродуктивне і творче (продуктивне) мислення.

Один із найпевніших способів розвитку своєї креативності — це розуміння того, як вона працює. Знання наведених етапів допоможе усвідомити, на якій стадії ви перебуваєте в цей момент та що потрібно зробити, щоб ваш рух до

мети виявився найефективнішим. У цьому сенсі досвід має велике значення для креативного процесу. Чим більше життєвого, професійного та іншого досвіду в людини, чим ширший світогляд, тим більше образів для розв'язання завдань може з'явитися в її голові.

Наочно-дієве мислення полягає в тому, що вирішення завдань здійснюється шляхом реального перетворення ситуації і виконання цілеспрямованих дій. Так, у ранньому віці діти виявляють здатність до аналізу і синтезу, коли сприймають предмети в певний момент і мають можливість оперувати ними.

Наочно-образне мислення ґрунтується на образах, перетворенні ситуації в план образів. Таке мислення властиво поетам, художникам, архітекторам, парфумерам, модельєрам. Значення цього мислення полягає в тому, що з його допомогою повніше відтворюється різноманітність характеристик об'єкту, відбувається установка незвичайних поєднань предметів і їх властивостей. У простій формі це мислення виникає в дошкільному віці, коли діти мислять образами. Спонукаючи до створення образів на основі прочитаного, розвивають образне мислення.

Особливістю *абстрактного (словесно-логічного) мислення* є те, що воно відбувається, не використовуючи даних, отриманих на основі певного досвіду. Р. Декарт висловлював таку думку: «Я мислю, значить, я існую». Цими словами учений підкреслює провідну роль в психічній діяльності мислення, і саме словесно-логічного. Наочно-дієве, наочно-образне і словесно-логічне мислення розглядаються як етапи розвитку мислення.

Теоретичне мислення полягає в пізнанні законів, правил. Воно відображає істотне в явищах, об'єктах, зв'язках між ними на рівні закономірностей і тенденцій. Продуктами теоретичного мислення є, наприклад, відкриття періодичної системи Менделєєва, математичних (філософських) законів. Основне завдання *практичного мислення* полягає у фізичному перетворенні дійсності. Воно інколи може бути складніше, ніж теоретичне, адже часто виникає при екстремальних обставинах і за відсутності умов для перевірки гіпотези. У психології розрізняють ще *реалістичне мислення*, направлене на зовнішній світ і регульоване логічними законами, а також *аутистичне мислення*, пов'язане з реалізацією власних бажань, намірів.

Дослідження, проведені в цій галузі, показують, що креативність може проявлятися у різних формах, залежно від індивідуальних особливостей особи. Наприклад, згідно з теорією множинних інтелектів Говарда Гарднера, креативність може бути виявлена не тільки в художній діяльності, але й у науках, бізнесі та навіть у спорті.

Деякі учені на підставі трьох ознак – часу протікання процесу, структурності (чітке ділення на етапи) і інформаційного рівня (обізнаності або

непоінформованості) – виділяють *інтуїтивне і аналітичне мислення*. *Аналітичне мислення* – це мислення, розгорнуте в часі, має чітко виражені етапи, в достатній мірі усвідомлені суб'єктом. *Інтуїтивне*, навпаки, – згорнуто в часі, в ньому відсутнє розділення на етапи, воно представляється в свідомості. Розглядаючи інтуїтивне мислення, виходять з того, що «інтуїція – це специфічна форма пізнання, що певним чином впливає на використання конкретних наукових методів дослідження».

До основних видів інтуїції належать чуттєва (швидке ототожнення, здатність до створення аналогій, творча уява) та інтелектуальна (прискорений умовивід, здатність до синтезу й оцінки) інтуїція.

Також виділяють продуктивне (творче) і репродуктивне мислення.

Продуктивне мислення завжди спрямоване на здобуття нових знань. У цьому типі мислення досить повно виявляються інтелектуальні здібності людини, її творчий потенціал.

Репродуктивне мислення забезпечує рішення задачі, спираючись на відтворення вже відомих підходів. Нове завдання співвідноситься з вже відомою схемою рішення. Попри це, репродуктивне мислення завжди вимагає виявлення певного рівня самостійності.

Вітчизняні і зарубіжні психологи (Р. С. Костюк, Дж. Гілфорд) дійшли висновку, що творче мислення є сукупністю тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особи.

У творчому мисленні можна виділити оригінальність вирішення проблеми, семантичну гнучкість, яка дозволяє бачити об'єкт під новою точкою зору, образну адаптивну гнучкість, що робить можливою зміну об'єкту. Як встановили фізіологи, багато особливостей творчого мислення і поведінки людей визначаються різними функціями і рівнями розвитку двох півкуль головного мозку людини.

Ліва півкуля відповідає за аналіз, логічні міркування, висновки, планування, обчислення, здібності до точних наук, короткочасну пам'ять і мову. Права – за відчуття, емоції, синтез, довгострокову пам'ять, здібності до мов і мистецтва. Таким чином, ліва півкуля людини є аналітичною і логічною, а права – синтетичною і креативною. Відповідно до цього людей поділяють на два основні типи за стилем мислення або когнітивними відмінностями. У той же час істинно креативні організації відрізняє гармонійне використання функцій обох півкуль. Необхідно зосередитися на збалансованому використанні обох типів мислення.

Креативне мислення розглядаємо як здатність створювати нові значущі знання і форми, що мають значний соціально-економічний ефект.

Модель творчого потенціалу підприємця (ТПП) можна представити так:

$$ТПП = f(\Phi C; CC; ДЕС; ЗТМ; ПЗ; ЖД; ДСПД; СА; I), \quad (4.1)$$

де ΦC — фізіологічна складова;

CC — соціальна складова;

$ДЕС$ — духовно-етична складова;

$ЗТМ$ — здатність творчо мислити;

$ПЗ$ — професійні знання, уміння і навички;

$ЖД$ — життєвий досвід;

$ДСПД$ — досвід у сфері підприємницької діяльності;

$СА$ — ступінь активності;

I — інтуїція.

Традиційний спосіб вирішення проблем базується на *конвергентному (вертикальному) мисленні*. Проблема вирішується логічно, за планом, виключно раціонально. Вона розглядається в одному обраному напрямі, залишається у межах теми, що досліджується. Критичні зауваження поліпшують конвергентне мислення. У результаті отримуємо єдине правильне рішення.

Дивергентне (латеральне) мислення – ігрове, асоціативне, відкрите, безсистемне. Воно відбувається у кількох напрямках і може відходити від теми. Критичні зауваження заважають дивергентному мисленню. У результаті отримуємо багато оригінальних рішень.

Таким чином, креативність може розвиватися як одна з особистісних якостей, але при цьому необхідно враховувати, що існують незалежні від людини аспекти, наприклад, успіх або тип особи.

Для поліпшення креативності, як правило, існують дві можливості:

- намагатися розвивати нові, маловідомі стилі мислення для того, щоб виконувати завдання більш варіативно,
- удосконалюватися в конкретному, вже наявному стилі мислення.

Зокрема, Едвард де Боно визначав розвиток креативності як використання технік креативності та латерального мислення.

4.7. Дослідження особливостей розвитку формування креативного бізнес-середовища

Досліджуючи методи цілеспрямованого вирішення творчих завдань зазначимо, що творчі завдання ставали усе більш складними, а методи їх рішення майже не удосконалювалися. Як правило, креатори йшли до мети шляхом «проб і помилок». Поступово це і привело до думки про необхідність якось упорядкувати пошуки, знайти правила виходу на «потрібне рішення», створити науку про вирішення творчих завдань – *евристику*.

Слово «евристика» вперше з'явилося в працях грецького математика Паппа Александрійського (друга половина III-го століття нашої ери). Згодом про необхідність вивчення творчого мислення говорили багато видатних учених, у тому числі Лейбніц і Декарт. Зміцнювалася впевненість у принциповій пізнаваності творчих процесів, але винахідники продовжували і сьогодні ще продовжують працювати методом «проб і помилок». Намагаючись вирішити завдання цим методом, винахідник висуває якусь ідею, а потім перевіряє, годиться вона чи ні.

Все різноманіття методів, які дозволяють генерувати ідеї, можна розділити на три основні групи:

- методи, засновані на психологічній активізації творчого мислення;
- методи, що систематизують і активізують перебір варіантів;
- методи цілеспрямованого вирішення творчих завдань.

Методи активізації творчого мислення спрямовані на подолання психологічних бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню. Групова робота принципово змінює характер взаємодії членів творчого колективу при цьому порозумітися можливо набагато швидше, ніж звичайними, переговорами. Всі учасники працюють, як би поклавши руки на ком глини, стараючись загальними зусиллями виліпити щось, що відповідає спільному розумінню мети. Для розвитку творчої особистості необхідно своєчасно і ефективно апелювати до функцій підсвідомості. Групові методи розвитку творчих здібностей продуктивні лише за умови подолання бар'єрів психологічного захисту через правильну організацію спілкування в групі.

Метод *мозкового штурму* з'явився в Сполучених Штатах Америки наприкінці 30-х років, а остаточно оформився і став відомий широкому колу фахівців після виходу у 1953 році книги А. Осборна «Керована уява», в якій розкривалися принципи і процедури творчого мислення. А.Осборн передбачав,

що народження нових, нестандартних ідей «гальмує» особливість людської свідомості, яка виявляється в підсвідомому бажанні «піддавати критиці» будь-яку ідею. Інакше кажучи, в будь-якому з нас таїться персональний «цензор», що відсіває ідеї за принципом «пройде, – не пройде», відштовхуючись при цьому від власних понять про «загальноприйняті норми» попереднього особистого і суспільного досвіду, суб'єктивних уявлень про «раціональне і ірраціональне». Крім того, кожен з нас, висуваючи ту або іншу ідею, побоюється потрапити під критику колег, начальства, підлеглих, всіх тих, кого так чи інакше може зацікавити наша творча ініціатива. Відштовхуючись від подібних висновків, А.Осборн запропонував простий підхід – розділити в часі і просторі два процеси: генерування ідей і критичний аналіз ідей. При цьому ідеї народжуються групою «генераторів» і втрачають своє «персональне» авторство, стаючи плодом колективної творчості. За А.Осборном, це допомагає вивільнити творчий потенціал свідомості людини, не скутої страхом потрапити «під ножиці цензора».

Структурно метод досить простий. Він є двохетапною процедурою рішення задачі: на першому етапі висуваються ідеї, а на другому вони конкретизуються і розвиваються. Словосполучення, запропоноване А. Осборном – brain-storming допускає декілька варіантів перекладу. В даний час найбільш поширеною назвою даного методу є «мозковий штурм». Найважливішим елементом методу є зняття психологічних бар'єрів, що гальмують генерацію творчих ідей. Метод розділяє етапи формулювання завдання і генерації вірогідних способів її творчого рішення. Зразкова послідовність дій при проведенні штурму наступна:

- сформулювати проблему;
- обдумати, які дані можуть стати у пригоді, наприклад, інформація про конкурентів або ринкові аналоги;
- придумати всілякі ідеї – «ключі» до проблеми, важливим є не переривання процесу критичним мисленням;
- аналіз і тестування ідей.

Робота в рамках цих етапів повинна виконуватися при дотриманні ряду основних правил.

На етапі генерації ідей їх три:

- заборона критики;
- заборона обґрунтування ідей, що висуваються;
- заохочення всіх ідей, що висуваються, включаючи нереальні і фантастичні, маревні.

На етапі аналізу – одне основне правило: виявлення найбільш раціональної основи в кожній ідеї, що аналізується.

Таким чином сформулюємо основні правила мозкового штурму:

- до групи «генераторів» ідей повинні входити люди різних спеціальностей;

- «генерування» ідей ведуть, вільно висловлюючи будь-які ідеї, у тому числі явно помилкові, жартівливі, фантастичні. Регламент – хвилина. Ідеї висловлюються без доказів. Всі ідеї записуються в протокол або фіксуються;

- при «генеруванні» ідей заборонена всяка критика (не лише словесна, але і мовчазна – у вигляді скептичних посмішок тощо). В ході штурму між його учасниками мають бути встановлені вільні і доброзичливі стосунки. Бажано, аби ідея, висунута одним учасником штурму, підхоплювалася і розвивалася іншими.

При експертизі слід уважно продумувати всі ідеї, навіть ті, які здаються явно помилковими або несерйозними. Для участі в етапі генерації ідей доцільно залучати людей, що відрізняються хорошими творчими здібностями, великою швидкістю розумових процесів, легкістю включення в нові ситуації, гнучкістю, здатністю швидко перемикає увагу з одного аспекту на іншій. Уміння відійти від звичних установок і психологічних «гальм», обмежень дозволяє розширити область можливостей кожного з учасників штурму. Зняття тиску попереднього професійного і життєвого досвіду підвищує чутливість до дуже слабких асоціацій, на основі яких частенько і народжуються несподівані, оригінальні, а інколи – шокуючі творчі знахідки.

Зазвичай група «генерації» ідей складається з шести – десяти чоловік. Тривалість штурму невелика: 20 – 40 хвилин. Розглянемо один із способів здобуття ідей. Нехай у результаті штурму отримано 4 ідеї: ідея № 1, ідея № 2, ідея № 3 та ідея № 4. Ці ідеї відкладаються на якийсь час і складається табл. 4.1 наступного виду.

Таблиця 4.1 – Комбінація ідей мозкового штурму

Ідеї	№1	№2	№3	Ідея N 4
Ідея N 1				X
Ідея N 2		X		
Ідея N 3			X	X
Ідея N 4				

Ймовірно, далеко не всі комбінації будуть вдалимими, але при цьому таким механічним способом можливо отримати ряд нових якісних ідей.

Очевидний зв'язок креативного менеджменту і з наукою про методи технічної творчості, в якій креативні технології застосовуються з великим успіхом вже тривалий час, і із створенням комплексу методів для розробки

творчих рішень. Одним з перших творців був Альтшуллер, що розробив теорію вирішення винахідницьких завдань.

З алгоритмічних методів вирішення творчих завдань найефективнішою є ТРІЗ (теорія вирішення винахідницьких завдань). Основоположником ТРІЗ є Генріх Саулович Альтшуллер — інженер, винахідник і письменник-фантаст (відомий в цій якості під псевдонімом Генріх Альтов). Основний інструмент ТРІЗ — Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АРІЗ). АРІЗ є рядом послідовних кроків, що виявляють і вирішують протиріччя, що існують в системі. У АРІЗ використовується ряд творчих інструментів, такі як таблиця усунення технічних протиріч, стандарти вирішення винахідницьких завдань, аналіз, методи розвитку творчої уяви. У своєму розвитку АРІЗ мав ряд модифікацій, це складні методики, для освоєння яких потрібна спеціальна підготовка. ТРІЗ дозволяє поставити творчість «на потік», позбавляє її нальоту містики і таємничості, замінюючи муки творчості і радості осяяння дуже технологічними, навіть рутинними процесами, що дають на виході потрібний результат. Хоча спочатку ТРІЗ створювався для вирішення технічних завдань, його підходи виявилися універсальними. В даний час ТРІЗ набуває другого дихання і нового розвитку. На її базі сформовані самостійні напрями і школи, ТРІЗ-методики перейшли з технічної сфери в інші сфери, де особливо велика потреба в креативному мисленні. Особливо активно прикладні інструменти, засновані на методології ТРІЗ, використовуються для вирішення бізнес-завдань, у маркетингу, рекламі, виборчих технологіях.

У сфері науково-технічної творчості існують три рівні: раціоналізація, винахідництво, відкриття. Кожному рівню відповідають свої кінцеві результати творчості, свої методи творчості і мислення.

Раціоналізація передбачає поліпшення існуючих характеристик процесу або об'єкту.

Винахідництво – створення нового продукту (процесу) на базі існуючого знання.

Відкриття – нове знання, невідоме раніше, що дозволяє створювати принципово нові продукти і процеси.

Перший рівень зв'язаний з використанням раціонального або конвергентного мислення, другий і третій – із застосуванням конвергентного, дивергентного, а також латерального мислення.

Можливі, принаймні, два напрями вирішення творчих завдань.

По-перше, можна створити умови, при яких кожна дія людини заздалегідь регламентується. Отже, є жорстка система послідовних вказівок для необхідності здійснення строго певної дії (конкретно-алгоритмічний напрямок

вирішення завдань). Такий метод є «машинним» і до вирішення творчих завдань жодним чином привести не може.

По-друге, теоретично можлива і інша ситуація, коли даються лише деякі загальні вказівки, орієнтуючі людину на вибір правильного напрямку роботи (узагальнено-алгоритмічний напрямок вирішення завдань). Нічого «машинного» в цьому методі немає.

Дуже корисною для використання може бути *Стратегія творчості Уолта Діснея*. Суть її в тому, що як при «мозковому штурмі», процес генерації нових ідей відділяється від їх критики, чим знімаються внутрішні бар'єри. Уолт Дісней подумки розставляв по кутах своєї кімнати трьох персонажів – Мрійника, Критика і Реаліста. Потім по черзі перевтілювався в кожного з них. Стаючи на позицію Мрійника, він придумував нові ідеї, вдавався до фантазій. Перемістившись в кут Критика, шукав недоліки і слабкі місця, в пух і прах розбиваючи веселкові замки Мрійника. Переходячи в кут Реаліста, Дісней зважував усі «за і проти» і шукав оптимальний варіант. Ефективність такої стратегії доведена всією кар'єрою В. Діснея, який пройшов дорогу від бідного мультиплікатора до творця багатомільярдної імперії і став одним з найуспішніших бізнесменів світу.

Особлива група методів цієї групи – це техніка, заснована на використанні *трансових станів*. Метод, який використовував Сальвадор Далі для здобуття ідей своїх геніальних полотен. Узявши в руку металеву ложку, він зручно влаштувався в кріслі, а поруч ставив на підлогу миску. Потім він повністю розслаблявся і починав дрімати. У момент засипання пальці мимоволі розтискалися, ложка з гуркотом падала в миску. Далі пробуджувався і у цей момент бачив фантастичні образи. Придуманий Сальвадором Далі спосіб був покладений в основу спеціальної техніки, яка сприяла народженню нових ідей. Стан на межі сну і неспанья взагалі дуже продуктивний для творчості, його використовував і великий Леонардо да Вінчі, який кожні три години засинав на 15 хвилин.

Еріксоновський гіпноз (названий на ім'я його творця Мілтона Еріксона) використовує здібність до мимовільного трансу, яка властива будь-якій людині, тому не існує людей, на яких він «не діє». Якщо раніше Еріксоновський гіпноз використовувався, в основному, в психотерапії, то зараз його використання поширилося на різні сфери діяльності, він став доступним всім бажаючим. Принципи, які лежать в основі підходу Мілтона Еріксона:

- транс природний;
- несвідоме може працювати продуктивно і автономно;
- кожна людина має в своєму розпорядженні необхідні ресурси;
- транс активізує ці ресурси.

Окрім техніки, в якій «клієнта» занурює в трансний стан фахівець, існує техніка самогіпнозу. Дуже цікава і проста в освоєнні, наприклад, техніка самогіпнозу *Бетті Еріксона*.

Методів систематизованого пошуку ідей існує також немало, найбільш відомими є *метод контрольних питань, метод фокальних об'єктів і морфологічний аналіз*.

Метод контрольних питань використовується для того, щоб за допомогою питань, що ставляться в певній послідовності, краще зрозуміти проблему. Таких списків контрольних питань розроблена достатня кількість для різних областей діяльності. Ось приклад одного з них:

1. Яка основна функція об'єкту?
2. Що є ідеальним об'єктом?
3. Що буде, якщо об'єкту не буде взагалі?
4. У якій іншій області виконується дана функція і чи не можна запозичити рішення?
5. Чи можна розділити об'єкт на частини?
6. Чи можна нерухомі частини об'єкту зробити рухливими?
7. Чи не можна виключити попередні операції?
8. Які додаткові функції може виконувати об'єкт?

Метод фокальних об'єктів відрізняється простотою і необмеженими можливостями пошуку нових точок зору на вирішувану проблему. Базується він на встановленні зв'язків між фокусом і випадковим словом і включає наступні кроки:

1. Фокус, що визначається (наш об'єкт).
2. Вибираємо випадкові іменники — відкриваємо словник і вибираємо навдогад слова.
3. Підбираємо до вибраних іменників відповідні по сенсу прикметники.
4. Зв'язуємо прикметники з п. 3 з фокусом з п.1 і по виникаючих асоціаціях шукаємо рішення;
5. Оцінюємо отримані варіанти і вибираємо кращі.

З методів цієї групи найбільш популярний *морфологічний аналіз*. Засновником морфологічного аналізу є представник алхімічної еліти свого часу, філософ, богослов і місіонер Раймунд Луллій (1235 –1314), ідеї якого розвинув надалі швейцарський астрофізик Цвіккі. Суть методу – в порівнянні аналогічних об'єктів і визначенні їх істотних складових. Головним інструментом є побудова так званого морфологічного ящика – таблиці, «шапку» якої складають виділені істотні складові системи, а до стовпців вносяться можливі варіанти їх прояву. Вибираючи випадковим чином варіанти істотних складових, отримуємо їх нове поєднання і, відповідно, нову систему.

4.8. Стратегії розвитку креативного мислення для підвищення підприємницької активності

Підприємництво як різновид діяльності є різновидом господарської (економічної) творчості, в якому розкривається його сутність. Процес творчості у сфері підприємництва пов'язаний із постійною динамікою та коригуванням цілей, пошуком оптимальних варіантів їх досягнення, оцінкою співвідношення цілей, засобів і результатів творчої діяльності. Під підприємницькою командою розуміють об'єднання людей, які мають певну частку у власності підприємства, беруть активну участь у його управлінні та мають загальний підприємницький інтерес.

Інноваційне підприємництво має важливе значення для економічного зростання. По-перше, інноваційне підприємництво сприяє створенню нових продуктів і послуг, які можуть стати джерелом прибутку та нових робочих місць. По-друге, інноваційне підприємництво може створювати нові ринки шляхом виявлення незадоволених потреб або розробки нових технологій. Також інноваційне підприємництво може підвищити продуктивність і конкурентоспроможність шляхом удосконалення процесів і зниження витрат.

Підприємницька команда прагне реалізувати свій творчий потенціал, оскільки існує пряма фінансова зацікавленість кожного члена цієї команди в результатах праці.

Важливість креативності полягає у здатності стимулювати інновації, допомагаючи вирішувати проблеми, сприяти особистісному зростанню та суспільному розвитку. Успішні стартапи залежать від креативності як ключового елемента, допомагаючи їм створювати унікальні продукти та послуги, отримувати конкурентні переваги та залучати клієнтів.

Прояви креативного мислення можуть бути різноманітними: від художнього вираження до розробки технічних інновацій. Це може бути спостереження за природою і пошук у ній натхнення для створення нових дизайнерських рішень, або ж розробка унікальних підходів до бізнес-процесів. Креативні люди часто володіють здатністю бачити зв'язки між, здавалося б, несумісними речами, що є основою для винаходів і нових концепцій.

Індивідуальний творчий потенціал відноситься до конкретної людини і визначає її індивідуальну цінність для підприємницької структури. Груповий творчий потенціал — це потенціал, сформований певним колективом людей, і

його цінність набуває колективного характеру. Важливою властивістю групового творчого потенціалу є принцип синергії, завдяки якому за певних умов творчий потенціал групи (підприємницької команди) може перевищувати суму творчих потенціалів окремих учасників.

Творчий потенціал підприємницької команди — це той, який реалізується в командній взаємодії для розв'язання поставлених підприємницьких завдань.

Під час розроблення стратегії розвитку творчого потенціалу підприємницької структури слід виходити з факту, що кожен елемент цієї структури, виконуючи ту чи іншу підприємницьку функцію, є важливою ланкою в процесі діяльності підприємства. За такого підходу сутнісні ознаки підприємця як окремої особистості переносяться на сукупного підприємця, який може бути представлений:

1. Власниками підприємства, що визначають стратегію поведінки підприємства на ринку.
2. Найманими працівниками, кожен з яких виконує свою функцію і бере участь у виробленні підприємницьких рішень.

Сукупний підприємець виступає в ролі єдиного універсального працівника, який виконує підприємницькі функції. Творчий колектив у такому разі виступає як сукупний працівник, для якого творчість є найважливішою складовою діяльності. Творчість стає стрижнем у колективній роботі сукупного підприємця, мотиватором і спонукальною силою, яка викликає інтерес працівника до того, що він робить. Йдеться про поділ і кооперацію не звичайного, а творчого типу праці всередині підприємницької структури. І відбувається воно у формі творчої (креативної) взаємодії.

В сучасних умовах інноваційні ідеї перестали бути індивідуальними, а стали результатом діяльності груп діяльності фахівців. Виявлення взаємозв'язку творчої та інноваційної діяльності в підприємстві дозволило визначити нову місію підприємця. Розроблення підприємцем стратегії розвитку бізнесу є самостійним творчим завданням. Цей процес передбачає мобілізацію співробітників на досягнення спільної мети, розвиток творчого процесу, самостійності та зацікавленості їх у результаті.

Креативність має значний вплив на створення стартапів, оскільки вона виступає рушійною силою підприємницьких починань. Успішні стартапи значною мірою спираються на креативність, адже вона є необхідною умовою для інновацій і допомагає розвивати інноваційні рішення у стартапах. Насправді креативність є необхідною умовою для інновацій і допомагає розвивати інновації у стартапах. Творчий підхід необхідний у всіх аспектах діяльності підприємства, від розробки продукту та маркетингу до управління та бізнес-стратегії.

Творчий потенціал підприємця виражається через сукупність його особистих якостей, здібностей і набутого досвіду, а також через уміння інтегрувати ці якості у творчому процесі, орієнтованому на досягнення підприємницьких цілей і, як наслідок, на самореалізацію та саморозвиток.

Загалом креативність у стартапах не тільки допомагає у створенні інноваційних продуктів та послуг, а й підтримує здатність підприємства до швидкого розвитку, адаптації та зростання в динамічному бізнес-середовищі. Розвиток підприємницького мислення, яке сприяє творчості та інноваціям, має вирішальне значення для успіху в сучасному діловому середовищі. Творче та інноваційне підприємницьке мислення проявляється у здатності працювати з персоналом, мислити стратегічно, управляти власною діяльністю, формувати організаційну культуру та розвивати маркетинг інновацій.

Контрольні запитання до розділу 4

- 1. Наведіть ключові характеристики креативного менеджера. Які саме властивості йому мають бути притаманні?*
- 2. У чому полягає актуальність створення креативного середовища для генерації бізнес-ідей?*
- 3. Чим характерна творча особистість?*
- 4. Як саме можна охарактеризувати стилі креативного мислення?*
- 5. Які джерела для пошуку ідей ви знаєте?*
- 6. Які п'ять стадій креативного мислення ви можете навести?*
- 7. Поясніть можливості підвищення ефективності підприємницької діяльності на основі управління інтелектуальною активністю співробітників.*
- 8. Визначте основні причини впливу інноваційної активності працівників на рівень конкурентоспроможності організації.*
- 9. Назвіть основні принципи діяльності інтелектуальної організації.*
- 10. Назвіть особистісні підходи до розвитку креативності.*
- 11. Охарактеризуйте найпоширеніші техніки креативного мислення та генерування інновацій.*
- 12. Наведіть сучасні приклади креативних проєктів.*

ПРАКТИКУМ

5.1. Аналіз імітаційної моделі фінансово-економічної діяльності консалтингової фірми

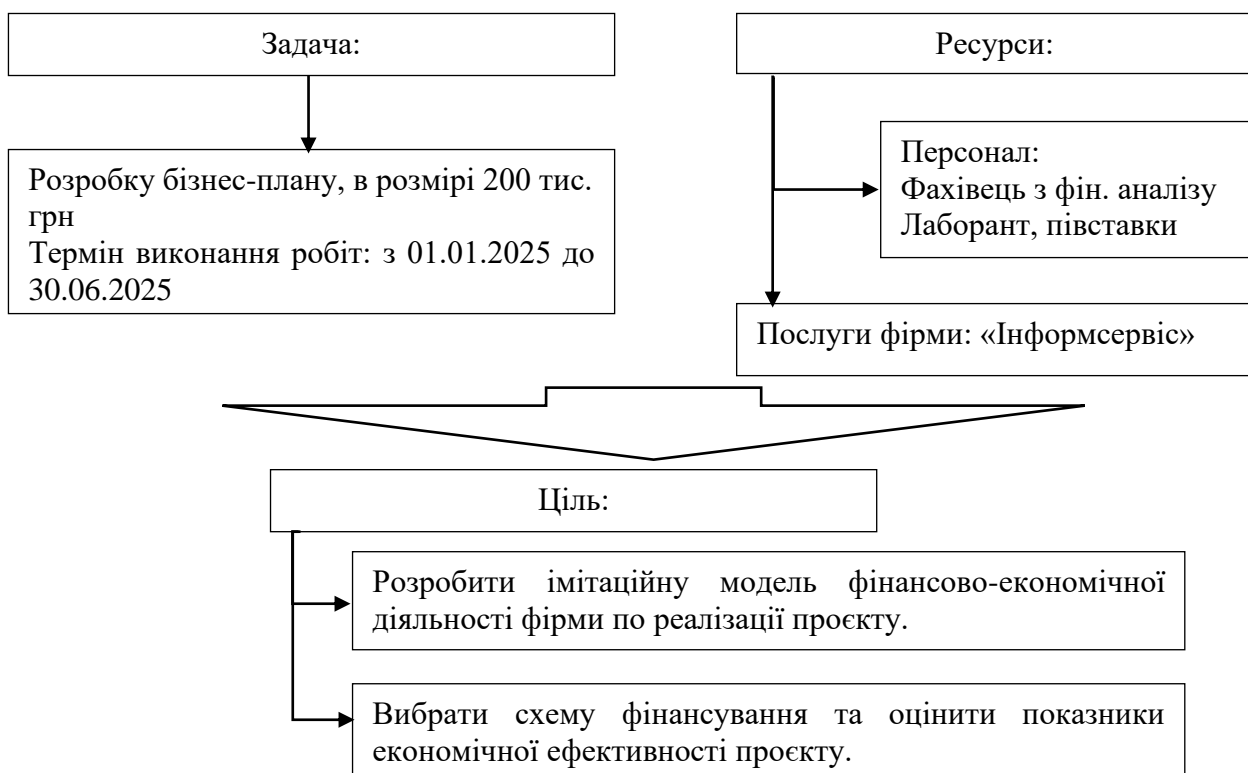


Рисунок 5.1 – Загальний процес виконання задачі

1. Постановка задачі

Консалтингова фірма «XXXX» одержала замовлення на розробку бізнес-плану, що оплачується замовником після його передання, у розмірі 200 тис. грн*. Термін* виконання робіт – з 01.01.2025 до 30.06.2025. Для виконання роботи фірма залучає одного фахівця з фінансового аналізу зі щомісячною зарплатою 10 тис. грн, одного лаборанта, який працює на півставки зі щомісячною зарплатою 3 тис. грн, а також послуги фірми «Інформсервіс», що оплачуються протягом усього проекту у розмірі 12 тис. грн/міс. Необхідно розробити імітаційну модель фінансово-економічної діяльності фірми з

реалізації цього проєкту, вибрати схему фінансування та оцінити показники економічної ефективності проєкту.

У цій лабораторній роботі будемо використовувати метод навчання користувачів, що має назву Key-by-Key, коли користувач повторює описані дії і звіряє отримані результати з поданими в описі. Крім того, у цьому розділі для кращого розуміння користувачем впливу різних чинників на показники ефективності інвестицій у проєкт передбачено поетапне вирішення завдання, починаючи з найпростішого базового варіанта, у якому не враховуються дисконтування, курсова інфляція, податки, вартість кредитів, а також низка інших чинників. Потім розглядаються уточнені варіанти проєкту, що враховують зазначені чинники, з метою вивчення їхнього впливу на одержувані результати.

2. Створення й аналіз імітаційної моделі для попереднього аналізу проєкту

Розглянемо першу модель без урахування податків, дисконтування, курсової інфляції і вартості кредиту.

Після завантаження програми Project Expert необхідно для створення нового проєкту ввести команду **Проект-Новий** або натиснути на кнопку панелі інструментів **Новий** і в діалоговому вікні **Новий проєкт** указати назву проєкту (наприклад, Розробка бізнес-плану), дату початку проєкту (01.01.2025) і тривалість проєкту (6 міс.), а також назву файлу, у якому він буде розміщений (наприклад, Project 10).

Після натискання кнопки ОК на робочому столі з'являється вікно **Зміст**. Обравши в розділі **Проект** модуль **Заголовок**, відкриваємо діалогове вікно **Заголовок проєкту**, у якому ви побачите вже введені на попередньому кроці дані, що характеризують основний зміст проєкту. У поле «**Коментарі**» цього вікна доцільно ввести інформацію про основний зміст створюваного проєкту.

Потім необхідно сформуванати список продуктів, створення яких є метою проєкту. У діалоговому вікні **Продукти/Послуги** варто ввести назву Бізнес-план, вказати одиниці виміру – шт. – і початок продажів – 01.06.2025.

У модулі **Відображення даних** на картці **Масштаб** необхідно установити прапорець перед полем **Показувати дані за місяцями до** і ввести 2025 рік.

У модулі **Валюта** розділу **Середовище** в діалоговому вікні Валюта проєкту виберемо як основну валюту гривню, оскільки передбачаються розрахунки в гривнях, а як другу валюту проєкту – долар США. Введемо також курс на початок проєкту $1\$US=43$ грн і масштаб грошових одиниць 1 гривня і 1 долар.

Для цього варіанта проекту розглядається гіпотетичний випадок роботи фірми без сплати податків, тому в модулі *Податки* установимо для всіх наведених там податків ставки, що дорівнюють нулю.

Потім варто перейти до найважливішої частини розробки проекту – створенню календарного плану (розділ *Інвестиційний план* – модуль *Календарний план*), що є послідовністю етапів робіт, кожен із яких характеризується строком виконання, вартістю, а також набором параметрів, що визначають зміст етапу.

Прийmemo для нашого проекту на першому етапі, що календарний план включає 6 послідовних етапів тривалістю по 1 місяцю і вартістю по 25 000 грн кожний: «Маркетингові дослідження», «Підготовка даних для бізнес-плану», «Аналіз даних», «Аналіз альтернативних сценаріїв», «Оформлення документації», «Здача роботи замовнику». Зазначимо, що на цьому етапі попереднього аналізу не розглядається склад ресурсів – це буде зроблено пізніше.

Нарешті, завершальний крок у створенні імітаційної моделі проекту полягає у формуванні плану збуту (за допомогою відповідного модуля розділу *Операційний план*) шляхом введення інформації про продаж одного примірника продукту (бізнес-плану) після завершення його розробки і про ціну продукту – 200000 гривень.

Після завершення створення моделі варто розрахувати проект за допомогою команди головного меню *Результат – Перерахунок* (чи натискання на кнопку панелі інструментів *Розрахунок*).

Слід зазначити, що у цьому проекті описується простий випадок, коли відсутній циклічний процес виробництва, – фірма здійснює витрати, які було визначено раніше, щоб наприкінці встановленого періоду одержати прибуток, продавши один примірник створеного продукту, при цьому витрати реалізації проекту подано як інвестиційні витрати. Для оцінки економічної ефективності такого проекту порівняно з іншими видами діяльності варто розглянути одержані показники ефективності інвестицій.

Отже, отримано, що чистий приведений дохід (NPV) цього проекту дорівнює 50 000 грн, індекс прибутковості (PI) – 1,40, а внутрішня норма рентабельності (IRR) – 266,7 %. Слід зазначити, що для розглянутого проекту показник середньої норми рентабельності (ARR) дорівнює 280 %, що не має змістового сенсу, оскільки він припускає щорічний продаж двох таких бізнес-планів, що не відповідає умовам цього проекту.

Зазначимо також, що показники ефективності інвестицій для обох валют проекту в даному випадку однакові.

3. Проєкт з урахуванням дисконтування і курсової інфляції

Для врахування дисконтування в розділі *Проєкт* модулі *Налаштування розрахунку* введемо величини загальної ставки дисконтування, наприклад, для гривні – 25 %, а для доларів – 10 %. Для обліку курсової інфляції введемо в діалоговому вікні Валюта проєкту розмір темпів падіння курсу гривні, що дорівнює, наприклад, 8 % у рік. Після перерахунку проєкту можна одержати такі показники ефективності інвестицій. Як демонструють отримані результати, після урахування дисконтування показник NPV знизився з 50 000 грн до 38 984 грн, а PI – з 1,4 до 1,32. Внаслідок урахування курсової інфляції показники ефективності інвестицій для двох валют проєкту стали різними.

4. Проєкт з урахуванням вартості кредиту

Для визначення дефіциту готівки можна відкрити таблицю Cash-Flow в розділі *Результати* і переглянути значення в останньому рядку цієї таблиці *Грошовий баланс* на кінець періоду. Але, на нашу думку, зручніше скористатися спеціальною процедурою визначення дефіциту готівки. Результати цієї процедури для нашого випадку показують, що має місце дефіцит готівки з першого по п'ятий місяць реалізації проєкту і максимальний дефіцит складає 125 000 грн на п'ятому місяці. На шостому місяці надходить платіж від замовника 200 000 грн за отриманий бізнес-план, і баланс готівки стає позитивним і дорівнює 50 000 грн

Для більш наочного представлення зміни дефіциту готівки за час виконання проєкту можна побудувати графік. Для дослідження можливостей реалізації проєкту необхідно забезпечити фінансування витрат на перші п'ять місяців за допомогою кредитів. Для цього в діалоговому вікні *Кредити* належить ввести назву банку (наприклад, Приват-банк), дату одержання кредиту (1.01.2025), суму кредиту (125 000 грн) та термін кредиту (5 міс.). Потім у пункті *“Виплата процентів”* установити ставку відсотків за кредит – 25% без капіталізації – та прийняти, що заборгованість за відсотками необхідно сплачувати наприкінці терміну кредиту разом зі сплатою основної заборгованості.

В картці *“Надходження”* встановити режим, що відповідає вимогам проєкту, тобто по 25 000 гривень щомісячно. При цьому графік одержання сум кредиту: 1-го числа кожного місяця по 25 000 гривень. В картці *Повернення* необхідно ввести умови повернення кредиту однією виплатою наприкінці встановленого терміну.

Діалогове вікно *Кредити* з відкритою карткою *Виплати процентів*, у яких введені необхідні дані.

Після перерахунку проєкту можна переконатися за отриманою таблицею Cash-Flow, що дефіцит готівки відсутній і що в останньому місяці проєкту

здійснюється виплата за зовнішніми позиками у розмірі 125 000 грн і виплата відсотків за позиками – 7 812,5 грн. Для цього варіанта проєкту отримані такі основні показники ефективності інвестицій: NPV = 31866 грн; PI = 1,26; IRR = 209 %.

Погіршення показників ефективності інвестицій зумовлено появою додаткових витрат на виплату відсотків за позикою.

5. Проєкт з урахуванням оподаткування

Для урахування податків, інфляції й оцінки ступеня їхнього впливу на економічну ефективність проєкту необхідно деталізувати опис витрат, додавши опис ресурсів, що використовуються, а потім зазначити для кожного етапу календарного плану кількісні характеристики кожного ресурсу і порядок їхньої оплати.

У модулі **Ресурси** розділу *Інвестиційний план* варто ввести у верхній частині діалогового вікна *Редагування ресурсів* список ресурсів (Фахівець з фінансового менеджменту, лаборант і фірма «Інформсервіс»). Для додавання ресурсу варто натиснути клавішу INSERT. У нижній частині діалогового вікна вводяться тип ресурсу (для фахівця і лаборанта – «люди», а для фірми – «послуги» зі зняттям прапорця «Без ПДВ»), одиниці виміру (для фахівця і лаборанта – «чел.», для фірми – «міс.») і вартість за одиницю (10 000 грн для фахівця, 3 000 грн для лаборанта і 12 000 грн для фірми). Після заповнення вікна необхідно натиснути клавішу Esc.

Слід зазначити, що графік у правій частині вікна порожній, поки ресурси не будуть зв'язані з етапами робіт.

Потім необхідно відкрити діалогове вікно *Календарний план*, по черзі для кожного етапу відкрити вікно *Редагування етапів*, видалити раніше введену величину вартості етапу, а потім натисканням кнопки *Ресурси* відкрити діалогове вікно *Ресурси*. У цьому вікні необхідно ввести зі списку ресурсів фірми, розташованого в правому полі вікна, необхідні ресурси в список ресурсів етапу, розташований у лівому полі вікна, а потім у нижній частині діалогового вікна ввести кількісні характеристики кожного ресурсу і порядок оплати (у поле *Кількість* ввести 1, у списку *Регулярні виплати* вибрати «наприкінці»). Після введення ресурсів для кожного етапу буде показана вартість кожного етапу, що розрахована системою та дорівнює 25000 гривень.

Потім необхідно за допомогою модуля *Податки* розділу *Середовище* ввести в діалоговому вікні податки, що діють на період реалізації проєкту. Для ПДВ введемо значення ставки 20 % і після натискання кнопки *Налаштування* установити в діалоговому вікні *Параметри оподаткування* в полі *Переплачений ПДВ* значення «Перенести у майбутні періоди».

Введемо ставку податку на прибуток, що дорівнює 24%, при щомісячному режимі виплат, оподатковувану базу «Прибуток» і виплату «наприкінці».

Податки та обов'язкові платежі, пов'язані із заробітною платою в Україні, являють собою складну систему нарахувань і утримань. Основні компоненти включають податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) на рівні 18 %, військовий збір у 5 % та єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на 22 %, який сплачується роботодавцем додатково до нарахованої заробітної плати.

Загальне податкове навантаження на зарплату потрібно перерахувати або уточнити методику його визначення, оскільки просте додавання ПДФО 18 %, військового збору 5 % та ЄСВ 22 % дає 45 %, а не 41,5 %. Потім необхідно вказати оподатковувану базу «Зарплата», а періодичність виплат – «Місяць». Нарешті, введемо податок на продажі, що також є еквівалентним декільком окремим податкам, що обчислюється від оподаткованої бази «Обсяг продажів», та має ставку 5 %.

Оскільки ряд податків нараховується в шостому місяці, а виплачується в сьомому місяці, то для їхнього обліку варто збільшити тривалість проекту з 6 до 7 місяців (за допомогою діалогового вікна Заголовок).

Після проведення перерахунку проекту одержані неприпустимо низькі показники ефективності інвестицій. Крім того з таблиці Cash-Flow або з таблиці діалогового вікна «Дефіцит наявних коштів» можна побачити, що через те, що щомісяця платимо податки, з'явився дефіцит готівки, що зростає кожного місяця на 4680 гривень, та має найбільше значення у п'ятому місяці – 23400 гривень.

Для усунення дефіциту готівки необхідно збільшити щомісячні розміри позики на 4 680 грн, що призведе до подальшого погіршення показників ефективності інвестицій, тому що збільшаться витрати на виплату відсотків за позиками.

6. Заключний проєкт

Одержаний проєкт є неприйнятним для розробника. Оскільки зменшити витрати на виконання робіт практично неможливо, замовник та виконавець дійшли згоди про підвищення ціни на розробку бізнес-плану з 200 000 гривень до 300 000 гривень. Відповідно до цього збільшимо в діалоговому вікні **План збуту** ціну до 300 000 гривень. Для того, щоб усунути дефіцит готівки, необхідно скоригувати схему фінансування шляхом збільшення в діалоговому вікні **Кредити** розміру кредиту на 23 400 грн (з 125000 до 148400 грн), а також схеми надходжень позики (щомісячні надходження збільшимо з 25000 до 29680 грн). Після проведення перерахунку проєкту переконуємося за таблицею Cash-Flow у відсутності дефіциту готівки. Показники ефективності інвестицій мають

прийнятні значення для розробника. Для подальшого розгляду впливу податків на ефективність проекту можна вибрати в розділі *Проект* у модулі **Налаштування розрахунку** в закладці *Деталізація* таблицю *Податкові виплати*, зробити перерахунок проекту, а потім переглянути в модулі **Деталізація результатів**. Основні податкові виплати припадають на 7-й місяць, при цьому максимальні виплати здійснюються за ПДВ та податком на заробітну плату. Для оцінки стійкості проекту до зміни різних параметрів необхідно за допомогою модуля **Аналіз чутливості** розглянути вплив на **NPV** ставки дисконтування (від 0 до 30 % із кроком 5 %), ціни реалізації, ставки податків та ставки за кредитами (від -20 до +20 % із кроком 5 %). Слід зазначити, що характер впливу розглянутих параметрів на інші показники ефективності інвестицій (**PI** і **IRR**) аналогічний. Можна зробити висновки, що найбільш критичним параметром є ціна збуту, при зменшенні якої на 15 % показники ефективності інвестицій стають неприйнятними.

5.2. Моделювання фінансово-економічної діяльності підприємства

Розглянемо проект створення нової фірми з виробництва персональних комп'ютерів (ПК). Проект розрахований на реалізацію з 01.01.2025 до 31.12.2026 року. Прийнято рішення організувати виробництво двох типів ПК – Basic і Premium – і встановити ціни на них 170 і 270 дол.

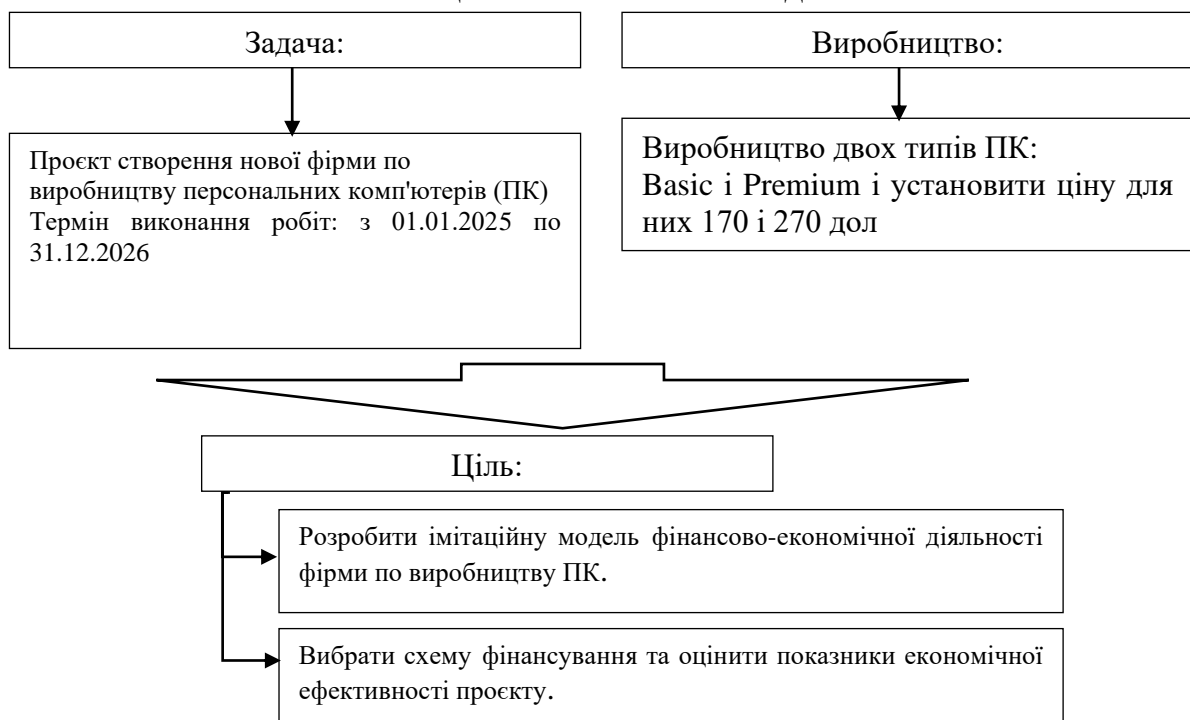


Рисунок 5.2 – Загальний процес виконання завдання

Процес створення імітаційної моделі нової фірми аналогічний розглянутому раніше проєкту консалтингової фірми, але, на відміну від цього проєкту, відразу встановлюються всі необхідні параметри розділів *Проект і Оточення*, причому величини основних параметрів залишимо тими самими, що прийняті в підсумковому проєкті консалтингової фірми.

У діалоговому вікні *Заголовок* введемо тривалість проєкту 2 роки, у діалоговому вікні *Продукти/Послуги* введемо два продукти ПК Basic з початком продажів 01.07.2025 і ПК Premium з початком продажів 01.08.2025. У діалоговому вікні *Відображення даних* введемо відображення даних за місяцями до 2025 р. (включно) і за кварталами до 2026 р. (включно). Курсову інфляцію установимо (наприклад) на рівнях 8 % у 2025 р. і 6 % у 2026 р.

Далі введемо календарний план робіт проєкту створення комп'ютерної фірми, що включає такі етапи:

1. Об'єднаний етап Підготовчі роботи, що включає етапи:
 - оформлення ліцензії (15 днів з 01.01.2025 вартістю 1800 грн);
 - маркетингові дослідження (30 днів з 01.01.2025 вартістю 18000 грн);
 - розроблення проєкту (27 днів з 01.02.2025 вартістю 27 000 грн)
2. Об'єднаний етап Створення комп'ютерного центру, що включає етапи:
 - оренда приміщення для центру на 2 роки (15 днів з 01.03.2025 вартістю 1 925 дол.);
 - ремонт і модернізація приміщення (30 днів з 16.03.2025 вартістю 23 800 грн);
 - придбання і монтаж устаткування (30 днів з 16.04.2025 вартістю 1 840 дол.);
 - добір і прийняття на роботу персоналу (20 днів з 10.04.2025 вартістю 2700грн).
3. Об'єднаний етап Збір і тестування дослідних зразків, що включає етапи:
 - придбання комплектуючих виробів (16 днів з 15.05.2025 вартістю 865 дол.);
 - збір і тестування ПК Basic (29 днів з 01.06.2025 вартістю 1 440 грн);
 - збір і тестування ПК Premium (29 днів з 01.07.2025 вартістю 1 800 грн).
4. Виробництво [ПК Basic];
5. Виробництво [ПК Premium].

Зазначимо, що для створення об'єднаного етапу варто виділити етапи другого рівня і натиснути кнопку *Згрупувати* панелі інструментів вікна *Календарний план*. Зазначимо, що для введення етапів *Виробництво* варто скористатися спеціальною командою або спеціальною кнопкою панелі інструментів Додати виробництво. У діалоговому вікні, що з'явилося,

указується дата початку виробництва і встановлюється прапорець *Прив'язати дату початку продажів до дати початку виробництва*.

У модулі **План збуту** введемо ціни комп'ютерів (170 і 270 дол.), а також плановані обсяги збуту.

Для ПК Basic планується випуск 240 шт. щомісяця протягом 12 місяців з нарощуванням і зменшенням обсягів виробництва протягом двох місяців.

В іншому випадку плановані обсяги продажів можна ввести безпосередньо з клавіатури для кожного місяця життєвого циклу. Саме таким способом варто ввести дані щодо планованих обсягів продажів комп'ютера ПК Premium: 80 шт. протягом 11 місяців і 160 шт. протягом наступного періоду до кінця проєкту зі зменшенням обсягу за 1 місяць до кінця проєкту.

Потім у модулі **План виробництва** введемо для комп'ютерів ПК Basic і ПК Premium такі величини «сумарних прямих витрат»: за матеріалами – 115 і 192 дол., за оплатою праці – 324 і 360 грн, за іншими витратами – 81 і 90 грн*. Установимо* також виробничий цикл, що дорівнює нулю.

Після виконання розрахунку проєкту проведемо за допомогою кнопки *Дефіцит* діалогового вікна **Кредити** аналіз дефіциту наявних коштів проєкту. Дефіцит має місце протягом 9 місяців і досягає максимального розміру близько 140 тис. грн

У програмі Project Expert передбачена можливість автоматичного підбору найкращих умов фінансування проєкту, що забезпечують відсутність дефіциту готівки при мінімальних величинах кредиту. Для реалізації цієї процедури варто натиснути кнопку *Підбір* у діалоговому вікні **Кредити**.

Слід зазначити, що в цьому випадку вирішено передбачити залишок на рахунку 8 500 грн для зменшення ризику необхідності додаткового залучення наявних коштів. З результатів автоматичного підбору умов фінансування проєкту видно, що пропонується взяти кредит 144 509,95 грн з одержанням сум і виплатою заборгованості за схемою, яку було прийнято.

Показники ефективності інвестицій для розглянутого проєкту є досить високими. Зробимо аналіз чутливості проєкту до можливих змін низки чинників: обсягу збуту, ціни збуту і ставки податків.

Видно, що проєкт найбільш чутливий до ціни збуту і при зниженні ціни збуту на 2,5 % стає збитковим. Тому для забезпечення більшої стійкості проєкту доцільно провести роботи, що сприятимуть зниженню витрат і збільшенню обсягів збуту.

5.3. Аналіз моделі фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства, що модернізується

У цьому проєкті врахуємо такі важливі й раніше невраховані складові проєкту, як стартовий баланс, створення активів і їхня амортизація, інфляція, умови оплати та постачання, деталізація витрат, облік витрат на персонал і загальних витрат, акціонерний капітал і низка інших складових.

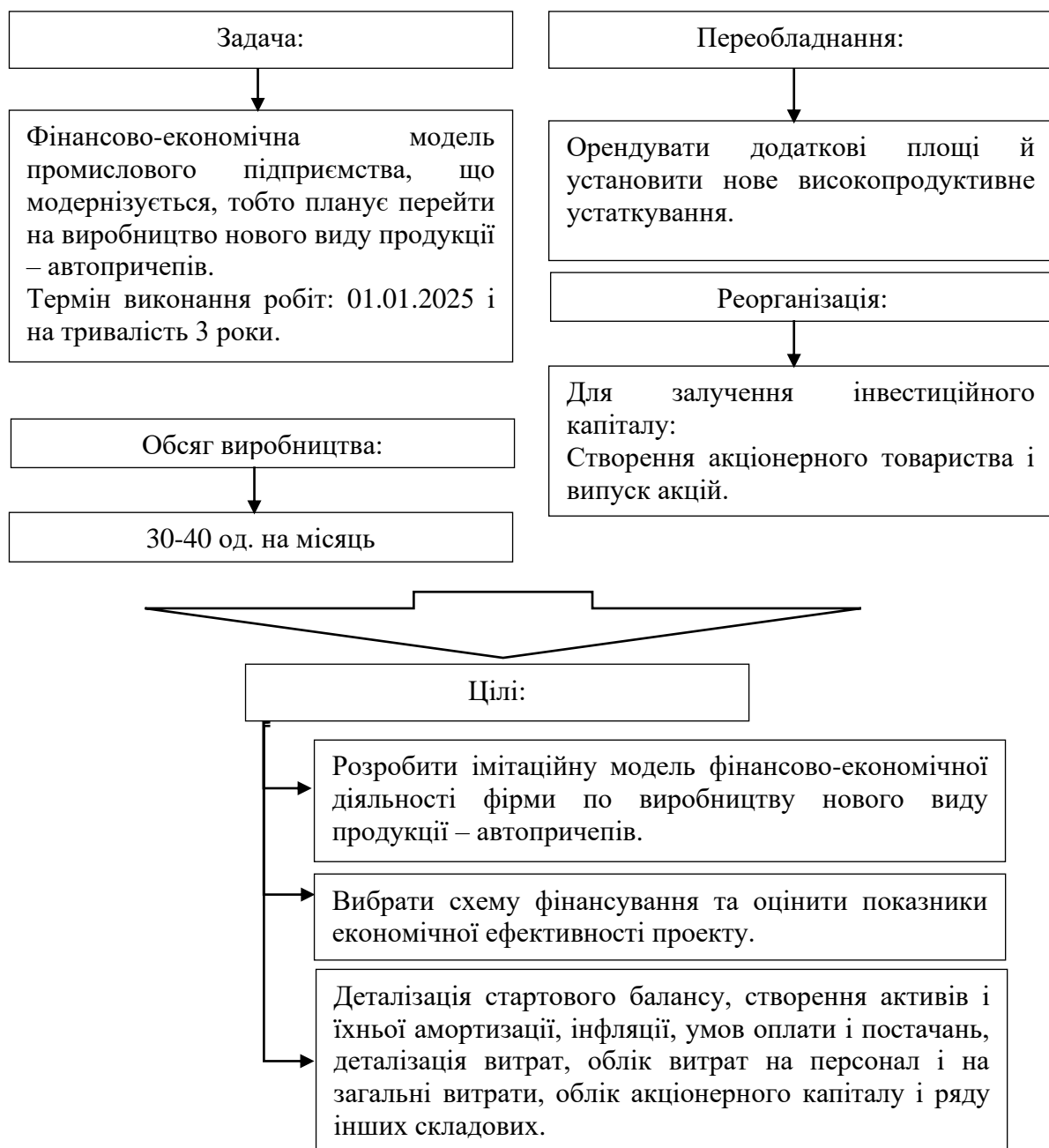


Рисунок 5.3 – Загальний процес виконання завдання

1. Постановка задачі.

Створимо за допомогою Project Expert фінансово-економічну модель промислового підприємства, що модернізується, тобто планує перейти на виробництво нового виду продукції – автопричепів. Для розвитку підприємства вирішено орендувати додаткові площі й установити нове високопродуктивне устаткування. Для реалізації цього проєкту та залучення інвестиційного капіталу створюється акціонерне товариство і випускаються акції. Проєкт розрахований на період з 01.01.2025 тривалістю 3 роки. Маркетингове дослідження показало, що доцільно виробляти високоякісні автопричепи і реалізовувати їх за умовною ціною 6 000 грн. Обсяг виробництва, що рекомендується та може бути досить легко реалізований на ринку, становить 30-40 шт. на місяць.

2. Створення проєкту.

Після створення нового файлу-проєкту і заповнення діалогового вікна **Заголовок** введемо в діалоговому вікні **Продукти/Послуги** початок виробництва автопричепів з 01.06.25 р., у діалоговому вікні **Відображення даних** – показ результатів за місяцями до 2025 р. включно і за кварталами до 2027 р. включно, а в діалоговому вікні **Налаштування розрахунку** – ставки дисконтування для гривни – 25 % і для доларів – 10 % із кроком дисконтування 1 місяць. У розділі *Середовище* в діалоговому вікні **Валюта** варто ввести курс 43,8 грн/дол. і курсову інфляцію за 3 роки проєкту – 8, 6 і 5 % відповідно – і в діалоговому вікні **Інфляція** установити прапорець Використовувати для всіх об'єктів і ввести рівні інфляції за 3 роки проєкту – 10, 9 і 8 % відповідно.

У розділі *Компанія* в модулі **Стартовий баланс** введемо в картці Активи в поле Кошти 8 160 грн, а в картці Пасиви в таблиці Рахунок до оплати – кредиторську заборгованість 4930 грн, а у полі Нерозподілений прибуток – 3230 грн.

У діалоговому вікні **Календарний план** введемо 4 основних етапи:

1. Оренда і підготовка приміщення тривалістю 30 днів з 01.01.2025 і вартістю 34 000 грн.

2. Придбання, монтаж і налагодження устаткування тривалістю 74 дня з 15.01.2025 вартістю 20 400 грн і 8 000 дол.

3. Виготовлення штампів і пристосувань тривалістю 16 днів з 15.03.2025 вартістю 8500 грн.

4. Виробництво з датою початку виробництва 01.04.2025 (з установкою прапорця Прив'язати дату початку продажів до дати початку виробництва).

Для другого і третього етапів установлюються прапорці Етап є активом.

Потім у модулі **Список активів** варто ввести в діалоговому вікні Характеристики активу тип активу – Устаткування – і лінійну амортизацію з періодом до ліквідації 60 місяців для другого етапу і 12 місяців для третього етапу.

У діалоговому вікні **План збуту** введемо умовну ціну автопричепа 6 000 грн і обсяг збуту в 6-му місяці проєкту – 15 шт. автопричепів, з 7-го по 18-й місяць проєкту – по 30 шт., з 19-го по 35-й місяць проєкту – по 40 шт. і в 36-му місяці проєкту – 30 шт. У картці **Умови оплати** введемо затримку платежів – 3 дні – і продаж авансом зі строком 30 днів з передплатою 50 %. У картці Умови постачання установимо час на збут – 1 день, рівномірні постачання протягом місяця і запас готової продукції – 10 % від місячного обсягу продажів.

Одним з найбільш важливих етапів створення імітаційної моделі фінансово-економічної діяльності підприємства є етап формування плану виробництва. У діалоговому вікні **План виробництва** введемо тривалість виробничого циклу – 30 днів. У картці **Матеріали** введемо величину сумарних прямих витрат – 995 грн. У картці **зарплата** вкажемо список операцій: лазерне різання – 323 грн, токарські роботи – 136 грн, роботи зі складання – 595 грн і фарбування -168 грн, при цьому у вікні сумарних прямих витрат з'явиться автоматично підрахована сума – 1222 грн. У картці Інші витрати введемо сумарні прямі витрати – 765 грн, а в картці Графік виробництва установимо перемикач Необмежене виробництво.

У модулі **Сировина, матеріали і комплектуючі** введемо Метал в асортименті – 1 комплект вартістю 400 грн – та Комплектуючі вироби – 1 комплект вартістю 595 грн. У картці **Загальні дані** введемо для кожного із зазначених елементів передоплату за 2 дні.

Дані про кадровий склад підрозділів служб управління, виробництва і маркетингу підприємства вкажемо в діалоговому вікні План персоналу. Необхідно звернути увагу на розмір заробітної плати робітників, виходячи з розміру мінімальної заробітної плати, який станом на 01.01.2025 року становить 8 000 грн.

У картці **Управління** введемо: директор (1) із зарплатою грн/міс, головний бухгалтер (1) із зарплатою грн/міс і начальник відділу (1) із зарплатою грн/міс; у картці **Виробництво** – начальник цеху (1) із зарплатою грн/міс і технологи (2) із зарплатою грн/міс., а в картці Маркетинг – начальник відділу (1) із зарплатою грн/міс. Для усіх установлюється режим щомісячних періодичних виплат протягом періоду виробництва, лише для начальника відділу маркетингу встановлюється режим щомісячних виплат на період з 1-го по 8-й місяць проєкту.

Нарешті, у модулі **Загальні витрати** для усіх трьох карток (Управління, Виробництво і Маркетинг) варто ввести «Комунальні послуги» з відповідною щомісячною оплатою протягом усього проєкту.

Таким чином, імітаційна модель фінансово-економічної діяльності підприємства створена. Залишилося тільки вирішити питання фінансування проєкту. Прийmemo, що під час формування акціонерного товариства було випущено акції з номінальною вартістю 170 грн і що Іванов, Петров і Сидоренко придбали 01.01.2025 по 1 000, 700 і 500 акцій відповідно. Привілейовані акції не використовувалися.

Потім необхідно встановити розмір і порядок виплати дивідендів акціонерам. Для цього варто скористатися модулем **Розподіл прибутку** і ввести частку прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, – по 20 % щорічно наприкінці року.

Після проведення розрахунку проєкту за допомогою процедури Дефіцит можна одержати величини дефіциту наявних коштів.

Потім підберемо необхідне фінансування позиковими коштами за допомогою процедури автоматичного підбору (кнопка Підбір у діалоговому вікні Кредити).

У діалоговому вікні Підбір кредиту введемо вимогу підбору кредиту для періоду з 1-го по 21-й місяць із забезпеченням залишку на рахунку 5 100 грн, із процентною ставкою кредиту 20 % і з відстрочкою першої виплати на 6 місяців. У результаті автоматичного розрахунку необхідних позикових коштів отримано, що розмір кредиту становить 280 791,69 грн, які надходять і повертаються за запропонованими раціональними схемами.

Починаючи з 22-го місяця формується стійкий чистий прибуток, що досягає значення близько 20 000 грн на місяць.

3. Аналіз результатів та створення звітів.

Одержано показники ефективності інвестицій для цього інвестиційного проєкту за розрахунковий період 36 місяців. Вони свідчать про високу економічну привабливість проєкту.

Переглянемо всі складові стандартних фінансових звітів про очікувані результати діяльності підприємства, що модернізується, за час реалізації проєкту. Найважливішими фінансовими звітами є звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, бухгалтерський баланс і звіт про використання прибутку. Також подано таблиці фінансових показників для кожного періоду часу реалізації проєкту, що включають показники ліквідності, показники рентабельності, показники ділової активності, показники структури

капіталу й інвестиційні показники. Ці показники для цього проєкту мають прийнятні значення.

Одержані для цього інвестиційного проєкту показники ефективності інвестицій (для розрахункового періоду 36 місяців). Ці показники свідчать про високу економічну привабливість цього проєкту.

Видно, що на показники ефективності інвестицій найбільший вплив мають ціна збуту і прямі витрати. При зменшенні ціни реалізації на 1-3 % чи при збільшенні прямих витрат на 3-4 % проєкт стає не вигідним. Дуже помітний вплив на показники ефективності інвестицій мають також прямі витрати і зарплата персоналу.

Для підвищення стійкості проєкту варто провести додаткові роботи зі зниження витрат виробництва, а також із підвищення якості автопричепа, що дало б змогу збільшити його ціну збуту і обсяг збуту. Варто також дуже обережно підходити до зростання кількості персоналу і заробітної плати персоналу.

5.4. Розробка інвестиційного бізнес-плану

1. Формування якісного бізнес-плану.

Модуль «Текстовий опис» допомагає створити докладний текст бізнес-плану, підключаючи та створюючи бібліотеки, використовуючи розвинену систему підказок і коментарів. Динамічне оновлення звітів, переданих у MS Word, усуває потребу в повторному переформатуванні звіту після зміни параметрів проєкту.

Створений у MS Word звіт зберігає всі параметри форматування під час оновлення результатів. У разі зміни даних у файлі проєкту досить натиснути одну кнопку, щоб нові дані з'явилися у звіті.

Під час підготовки звітів усі створені в системі графіки і діаграми після передачі до Word можна редагувати як об'єкти MS Graph.

Підсумкові таблиці додатків «What-if аналіз» і «Integrator» також можуть бути передані в MS Word, у тому числі додані до створеного звіту. Моніторинг поточних змін і коригування плану.

Project Expert дає змогу контролювати хід виконання проєкту шляхом актуалізації даних. У систему можна ввести актуальні дані про фактичні надходження та виплати і переглянути актуалізований звіт про рух коштів.

Під час роботи із системою контролюється відповідність планованого і фактичного обсягу продажів, планованих і фактичних витрат, сум прибутку, податкових відрахувань тощо. У результаті порівняння вихідних і реальних даних автоматично формується таблиця розбіжностей руху коштів, і можна вносити необхідні корективи.

2. Сервісні можливості і зручність освоєння

Зручність введення даних забезпечується в системі добре структурованим, дружнім інтерфейсом і різними сервісними функціями, особливо корисними починаючим користувачам.

У Project Expert є «Майстер проєктів», який дає змогу швидко створювати новий проєкт з урахуванням особливостей підприємства, галузі та завдання, яке необхідно розв'язати. Відповідно до вибору користувача система підключає списки податків, набори підсумкових таблиць і графіків.

Оперативна зміна параметрів вихідних даних забезпечує сервісна функція «Редагування за шаблонами». Вона звільняє від рутинних операцій на етапі введення і редагування не лише переліку продукції, але й інших вихідних даних проєкту.

Сервісна функція «Перерахування валют», крім аналізу результатів проєкту залежно від валют виплат і надходжень, дає змогу швидко перерахувати надходження та виплати з однієї валюти в іншу.

Застосовуючи її, можна описати схеми комбінованих платежів: задати або відсоток перерахунку суми однієї валюти в іншу, або розподіл у відсотках платежу між двома валютами.

3. Постановка задачі та варіанти індивідуально-практичних завдань.

1. Розробити модель інвестиційного проєкту, визначивши: вид економічної діяльності, тривалість проєкту, види продукції або послуг, структуру підприємства, стартовий баланс – за необхідності, план виробництва та збуту, прямі та непрямі витрати.

2. Ввести дані щодо моделі проєкту у Project Expert, здійснити розрахунок проєкту, визначити потребу у фінансуванні і вибрати джерела фінансування.

3. За допомогою засобів Project Expert виконати аналіз проєкту і зробити висновки щодо його реалістичності та можливостей оптимізації.

4. Сформувати і надрукувати бізнес-план проєкту та оформити його презентацію. Вона має містити сформований у Project Expert бізнес-план інвестиційного проєкту і висновки щодо ефективності проєкту.

Варіанти завдань наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Варіанти завдань з бізнес-планування інвестиційного проєкту

№	Варіанти завдань
Інноваційне підприємництво	
1.	Організація виробництва і продаж товарів (послуг)
2.	Технічне переозброєння підприємства
3.	Випуск нової продукції (послуги) на підприємстві
4.	Розвиток підприємства (організації)
5.	Оновлення продукції (послуги) на підприємстві
6.	Створення підприємства (організації)
7.	Реструктуризація підприємства (організації)

Порядок виконання роботи в Project Expert

1. Запустити програму, вибравши *Пуск/ Програми / Project Expert 6 Holding/ Project Expert 6 Holding* Вибрати команду меню *Проект/Новий* або натиснути відповідну кнопку на панелі інструментів і у вікні *Новий проєкт* ввести:

- назву проєкту наприклад, *Проект меблевої фабрики, Проєкт автозаправки;*

- довільну назву варіанту, наприклад: 1 або *Оптимістичний;*

- прізвище автора,

- тривалість – 2 роки

- ім'я файлу з розширенням *.rex. У полі *Шаблон* залишити запропонований програмою шаблон який містить лише дані про податки. Натиснути *ОК*. Протягом подальшої роботи над проєктом час від часу зберігати файл проєкту.

2. У розділі *Середовище* вибрати модуль *Валюта*. Вибрати основну валюту гривня та другу долар США. Ввести величини приросту курсу другої валюти в % зі знаком «+», якщо курс збільшується, та «-» – якщо зменшується.

3. Розділ *Проект*

3.1. У модулі *Список продуктів* ввести 2–3 продукти виробництва або послуги, з яких один може витратитися у виробництві іншого наприклад, «стілець» і «меблевий гарнітур»; «заміна мастила» і «дрібний ремонт автомобіля». Ввести з клавіатури одиниці виміру. Дати початку продажу залишити без змін.

3.2. У модулі *Відображення даних/ Масштаб* вибрати бажаний масштаб для дворічних проєктів – за місяцями до закінчення проєкту. У вкладці *Відображення даних/Підсумкові таблиці* вказати бажані характеристики. У вкладці *Відображення даних / Таблиця Cash-Flow* встановити позначку *Дисконтування*, якщо у результатах потрібно бачити звіт про грошові потоки,

перераховані з урахуванням ставки дисконтування (див. пункт 3.3 цієї інструкції). Всі налаштування щодо відображення даних можливо буде змінювати під час перегляду результатів з метою подання даних у потрібному вигляді.

3.3. У модулі *Налаштування розрахунку/Ставка дисконтування* вказати крок дисконтування – рік і ставки дисконтування приблизно 20 % для гривні і 11 % для долара. Ставка дисконтування використовується для перерахування майбутніх надходжень на момент початку проєкту і приблизно дорівнює процентній ставці банку. У вкладці *Налаштування розрахунку/Деталізація* встановити позначку на *Рознесення витрат*. У вкладці *Налаштування розрахунку / Показник ефективності* встановити позначку для врахування відсотків за кредитами і зменшити частку виплат до 60–80 %.

4. Розділ *Компанія*.

4.1. Для проєктів, що розробляються на базі діючого підприємства, у модулі *Стартовий баланс* вводиться баланс підприємства. Для нових проєктів активи у балансі не вводяться, а описуються в *Інвестиційному плані*.

4.2. У модулі *Банк. Система обліку* вибрати місяць початку фінансового року – січень і принцип обліку запасів матеріалів, комплектуючих виробів і готової продукції на складах підприємства:

- FIFO – метод оцінювання запасів за цінами перших закупівель first input first output. Собівартість товарів, куплених раніше, в першу чергу переноситься на товари, продані раніше. Метод збільшує вплив циклу економічного розвитку на показник доходу;

- LIFO – метод оцінювання запасів за цінами останніх закупівель last input first output. Собівартість товарів, куплених в останню чергу, використовується для визначення вартості товарів, проданих в першу чергу. Метод згладжує вплив циклів економічного розвитку;

- По – середньому. Собівартість товарів, придбаних протягом періоду, визначається як середня ціна закупівель за період.

4.3. У модулі *Структура компанії* додати до компанії не менше двох підрозділів цехів, філій, дослідних підрозділів тощо за допомогою кнопки *Додати підрозділ* або контекстного меню ввести найменування підрозділів. Розподілити обсяги виробництва продукції між компанією та її підрозділами. Для цього зменшити обсяги продукції, що припадають на компанію, або взагалі вилучити деякі з продуктів за допомогою кнопки *Видалити* і додати їх у підрозділи кнопка *Додати продукт*. Загальна величина виробництва кожного продукту має становити 100 %.

5. Розділ *Середовище*.

5.1. У модулі *Облікова ставка* задати ставку рефінансування – частку, за якою відсоткові платежі за кредити відносять на витрати, а решту – на прибуток. Значення ставки рефінансування не перевищує значення процентної ставки плати за кредит і може дорівнювати, наприклад, для гривні 28 %, для долара – 11%.

5.2. У модулі *Інфляція* ввести рівні інфляції для обох валют. Інфляція може вводитися окремо для кожної групи об'єктів, якщо для них рівні інфляції різні, або одразу для всіх груп об'єктів, якщо встановлено позначку *Використовувати для усіх об'єктів*. Інфляцію для наступних років після першого можна ввести, вказавши тенденції змінення зі знаком «+» або «-» і натиснувши кнопку *Перерахувати*.

5.3. У модулі *Податки* змінити параметри стандартних податків (за потреби). Зайві податки вилучити за допомогою клавіші *Del*. Створити нестандартний податок, для чого ввести назву податку, процентну ставку, вибрати зі списку *База для оподаткування* рядок *Налаштування* і натиснути кнопку *Формула*. Для побудови формули для бази податку виконують такі дії:

- вибір найменування таблиці, з якої необхідно взяти дані для розрахунку, у полі *Таблиця*;
- вибір рядка таблиці, який увійде у формулу, у полі *Рядки таблиці*,
- введення числового множника для вибраного рядка в поле, розташоване ліворуч від найменування рядків;
- натиснення кнопки із зображенням знаку «+» або «-», що визначає, з яким знаком увійде вибрана величина у формулу;
- для включення у формулу константи слід увести її найменування у поле *Фіксований рядок* і натиснути кнопку *Редагування*. У рядку, що відкриється, вводяться числові значення, котрі залежно від вибраного знаку додаватимуться до або відніматимуться від значення бази у періоди часу, вказані у шапці таблиці.

6. Розділ *Інвестиційний план*.

6.1. У модулі *Ресурси* ввести кілька ресурсів, які витратимуться під час попередньої та підготовчої стадій інвестиційного плану, наприклад, транспортні засоби, менеджер, будівельні робітники, будівельні матеріали, обладнання. Додавання нового ресурсу здійснюється за допомогою клавіші *Insert* або команди контекстного меню *Додати*. Для нового ресурсу вибрати тип з випадного списку, вказати одиницю виміру і ціну.

6.2. У модулі *Календарний план* ввести етапи проєкту.

На попередній стадії інвестиційного плану можуть реалізовуватись такі етапи: техніко-економічне обґрунтування проєкту, технічне завдання, вибір

джерел фінансування, погодження проєкту із зовнішніми організаціями. На підготовчій стадії: реєстрація і створення підприємства; науково-дослідні роботи; підготовка проєктної, конструкторської та технологічної документації; будівельні роботи; купівля і монтаж обладнання; рекламні заходи. На виробничій стадії: виробництво кожного виду продукції або послуг. Спочатку слід увести етапи попередньої і підготовчої стадій, а потім виробничі етапи.

Для додавання у діаграму Ганта нового етапу слід використовувати екранну кнопку *Додати етап*. Для введення невиробничих етапів потрібно вказувати їх назву, обсяги витрат ресурсів, тривалість. Для таких етапів, як «купівля або оренда земельних ділянок», «цех: проєктування, будівництво», «обладнання: купівля, встановлення, налаштування», у вікні *Редагування етапу* проєкту належить встановити позначку *Етап є активом* і натиснути кнопку «Характеристики». Далі у вікні «*Характеристики активу*» слід вибрати тип активу за допомогою перемикача і ввести дані щодо амортизації активу.

За необхідності об'єднати етапи в групи слід виділити декілька етапів і натиснути кнопку *Згрупувати*. При цьому група етапів буде підпорядкована попередньому етапу.

Для хронологічного зв'язування етапів слід натиснути кнопку *Зв'язування* і перетягнути курсор із натиснутою кнопкою миші від одного етапу до іншого. Для повернення до звичайного вигляду курсору натиснути екранну кнопку *Виділення*.

Для переміщення етапу слід скористатися кнопкою *Переміщення*.

Для додавання у діаграму виробничого етапу слід натиснути екранну кнопку *Додати виробництво* і вибрати найменування продукту або послуги. Зазначені дії слід повторити для всіх видів продукції послуг. Етап виробництва слугує лише для позначення можливості виробництва, а не фактичного його початку. Фактичний початок виробництва та його обсяги визначаються операційним планом проєкту.

7. Розділ *Операційний план*.

7.1. У вікні модуля *План збуту* встановити позначку *Детальний опис*. Додати варіанти збуту продуктів наприклад, «експорт», використовуючи клавішу *Insert* та екранну кнопку *Варіанти* і ввести ціни на продукти в основній валюті з урахуванням ПДВ для внутрішнього ринку або у другій валюті з урахуванням податку на експорт для зовнішнього ринку. Для всіх варіантів увести обсяги збуту, натиснувши екранну кнопку *Швидко введення* і вказавши максимальний обсяг продажу та тривалість періоду зростання обсягів продажу, час початку спаду обсягів продажу і тривалість життєвого циклу продукту. Після введення обсягів продажу слід обнулити обсяги у тих місяцях, що за календарним планом передують етапам виробництва (див. пункт 6.2 цієї

інструкції), а також у перший місяць виробництва, якщо не було введено запасів готової продукції у балансі. За необхідності слід увести дані у вкладках *Ціноутворення*, *Умови оплати*, *Умови постачання*. Дані щодо нестандартних податків та інфляції для окремих видів продукції, введені у вкладці *Ціноутворення*, пріоритетніші за значення, введені у розділі *Середовище*.

7.2. У модулі *Матеріали та комплектуючі* за допомогою клавіші *Insert* або команди *Додати* контекстного меню додати два – три види матеріалів або комплектуючих виробів, що мають використовуватися у виробництві продукції, вказавши для кожного виду одиницю виміру і ціну.

7.3. У модулі *План виробництва* для кожного виду продукції слід увести прямі витрати на одиницю продукції і графік виробництва. Під час уведення прямих витрат слід стежити за тим, щоб їхня загальна вартість на одиницю продукції не перевищувала ціну, введenu у модулі *План збуту*.

У вкладниці *Матеріали* встановити перемикач у положення *Список матеріалів та комплектуючих* і за допомогою клавіші *Insert* або контекстного меню додати у список матеріали і комплектуючі вироби та вказати норми їх витрат на одиницю продукції.

У вкладці *Відрядна зарплата* встановити перемикач у положення *Сумарні прямі витрати* та ввести величину зарплати на одиницю продукції.

У вкладці *Продукти* за допомогою клавіші *Insert* або контекстного меню вказати, які продукти власного виробництва витрачаються на виробництво готової продукції, і ввести норми їх витрат.

У вкладці *Графік виробництва* надаються такі можливості введення обсягів виробництва: *необмежене виробництво* – автоматизований розрахунок обсягу виробництва, що є достатнім для забезпечення обсягу збуту; *фіксований обсяг виробництва* – введення обсягів за календарні періоди у натуральному вимірі. У другому випадку слід розрахувати обсяги виробництва, які забезпечують потреби збуту та витрат на виробництво, але не створюють надмірних запасів готової продукції.

7.4. У модулях *План з персоналу* та *Загальні витрати* визначаються непрямі загальні витрати за проєктом. За допомогою клавіші *Insert* або контекстного меню у модулі *План з персоналу* – потрібно ввести посади управлінського персоналу наприклад – директор, менеджер, начальник цеху, а також зазначити їхню заробітну плату.

7.5. У модулі *Загальні витрати* ввести відомості щодо загальних витрат наприклад, на придбання обчислювальної техніки, енергію, рекламу.

7.6. Після створення моделі інвестиційного проєкту слід здійснити розрахунок проєкту, вибираючи команду *Результати/Перерахунок* або

натиснувши кнопку *Розрахунок* інструментальної панелі, або натиснувши клавішу F9. У разі появи повідомлень щодо невідповідності обсягів або строків виробництва та збуту перевірити календарний план, плани збуту та виробництва, дати можливого початку продажу в модулі *Список продуктів* вкладки *Проект*.

8. Розділ *Фінансування*.

8.1. У модулі *Акціонерний капітал* натиснути кнопку *Дефіцит* і після розрахунку проаналізувати інформацію з таблиці Cash-Flow з вказанням початкового та максимального дефіциту готівкових коштів. За наявності дефіциту визначити стратегію фінансування проєкту, передбачивши залучення капіталу акціонерного або позикового лише у ті періоди, коли це необхідно. Ввести дані щодо залучення капіталу у модулях *Акціонерний капітал* або *Позики* і знову натиснути кнопку *Дефіцит*. Повторювати ці дії, допоки сума дефіциту не буде нульовою.

8.2. У разі використання акціонерного капіталу в модулі *Розподіл прибутку* визначити частку прибутку, яка має витратитися на виплату дивідендів.

8.3. За наявності вільних грошових коштів можна передбачити їх вкладення в цінні папери або розміщення на банківському депозиті. Інформацію про ці операції можна ввести у модулі *Інвестиції*.

9. Розділ *Результати*.

9.1. Проаналізувати результати, подані у стандартних звітах про *Фінансові результати роботи підприємства, Cash-Flow, Баланс, Звіт про використання прибутку*, а також *Деталізація результатів*.

9.2. У модулі *Таблиця користувача* створити нову таблицю, для чого виконати такі дії:

- натиснути на кнопку *Додати*;
- у вікні *Налаштування таблиці* за допомогою клавіші *Insert* або контекстного меню додати один – два рядки у таблицю і натиснути кнопку *Формула*;
- у вікні редагування формули вибрати зі списку стандартну таблицю, рядки якої використовуватимуться у формулі;
- у відповідному вікні вказати значення множника, з яким рядок увійде у формулу;
- активувати вікно чисельника або знаменника, клацнувши на ньому мишею;
- натиснути на кнопку з відповідним знаком, з яким визначена величина увійде у формулу;

- у разі необхідності введення у формулу фіксованого рядка, набрати його назву у полі *Фіксований рядок* і натиснути кнопку *Редагувати* для введення його значень.

- для показу даних установити позначку *Акумуляовані значення*; для показу різниці між даними за різні періоди – позначку *Диференційовані значення* і для показу дисконтованих даних – позначку *Дисконтовані значення*.

9.3. У модулі *Звіт* натиснути кнопку *Додати*, далі вибрати варіант звіту *Стандартний*. У вікні *Стандартний звіт* вибрати напрямок передання звіту – *Microsoft Word*, мову звіту, помітити позначками декілька розділів звіту і натиснути *OK*. Далі виконати команду меню *Проект/Друк*, після чого звіт буде передано у *Microsoft Word*. У разі успішного передання звіту виділити його і вибрати шрифт із символами кирилиці.

10. Розділ *Аналіз проекту*.

10.1. Проаналізувати показники, наведені у таблицях *Фінансові показники та Ефективність інвестицій*.

10.2. У модулі *Аналіз чутливості* у списку ліворуч вибрати параметри або ставку дисконту, які використовуватимуться в аналізі чутливості як змінні. У списку праворуч вибрати показник, чутливість якого досліджуватиметься. Вказати інтервал зміни і натиснути кнопку *Перерахувати*. Далі натиснути кнопку *Графік* і проаналізувати результати впливу параметрів.

10.3. У модулі *Монте-Карло* виконати аналіз проекту з урахуванням неточності вхідних даних. Для цього здійснити такі дії:

- за допомогою кнопки *Додати* вибрати вхідні дані і вказати інтервал можливих відхилень їх значень;

- натиснути кнопку *Перерахувати*;

- активізувати вкладку *Результати* і проаналізувати очікувані значення показників ефективності проекту, статистичний розподіл цих значень і значення показника стійкості проекту. При цьому використовувати дані таблиці і форму графіків, що виводяться на екран після натискання кнопки *Показати*.

10.4. У модулі *Рознесення витрат* здійснити рознесення витрат за продуктами або підрозділами. Для цього виконати такі дії:

- вибрати тип витрат зі списку;

- установити перемикач у положення *Рознесення витрат за схемою*;

- установити курсор проти виду витрат у верхній таблиці;

- у схемі рознесення встановити перемикач у положення *За продуктами або За підрозділами*; за допомогою кнопки *Додати* і додати у нижню таблицю продукти або підрозділи та вказати частки рознесення витрат у відсотках.

10.5. У модулі *Аналіз беззбитковості* побудувати графік точки беззбитковості. Для цього слід натиснути кнопку *Перерахунок*, клацнути мишею на першій заповненій клітині у рядку таблиці і натиснути кнопку *Показати*.

11. Розділ *Актуалізація*.

11.1. У модулі *Актуалізація* ввести деякі з фактичних даних про рух грошових коштів за один – два місяці проекту. Для цього у полі з прокруткою указати період, за який вводяться фактичні дані, та ввести дані у таблицю.

Потім слід закрити вікно *Актуалізація* й здійснити розрахунок проекту.

11.2. Після цього можна ознайомитися зі змістом актуалізованого звіту «Cash-Flow». Для аналізу відповідності фактичних і планованих грошових потоків використовується звіт, у якому подано суми розбіжностей надходжень і виплат у кожний період часу. Червоним кольором показано суми дефіциту надходжень або перевищення витрат, чорним – надходження понад план або економію витрат.

Контрольні запитання до розділу 5

1. Назвіть усі розділи інноваційного проекту та їх призначення.
2. Як виконати розрахунок проекту та переглянути результати?
3. Як здійснити деталізацію результатів та як її можна інтерпретувати?
4. Що таке «аналіз чутливості» проекту? Які чинники впливу враховуються під час його проведення?
5. Назвіть складові проекту, з якими ви ознайомились під час виконання завдань.
6. Які стандартні фінансові звіти ви знаєте? Надайте їх стислу характеристику.
7. Які фінансові показники для кожного періоду часу реалізації проекту були отримані? Охарактеризуйте їх.
8. Які чинники найбільше впливають на ефективність інноваційного проекту?

ГЛОСАРІЙ

Активізація творчої праці

Від персоналу залежить творчість і новаторство, саме це робить продукт чи послугу унікальними і надає відповідні конкурентні переваги.

Акредитація

Посвідчення професійної компетентності уповноваженим органом, що дає право займатися певним видом діяльності.

Амортизація

Процес розподілу первісної вартості основних фондів за періодами їх використання, що в сумі відповідає оціночному строку їх служби. Амортизація розраховується окремо за кожною одиницею або за групами відповідних фондів. Земля не амортизується.

Бізнес-ідея

Бізнес-ідея – це ідея, яку можна використати для створення нового або розвитку наявного бізнесу; вона спрямована на задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку.

Бенчмаркінг

Практика вивчення та аналізу найкращого досвіду у сфері виробництва або маркетингу, який використовують конкуренти чи підприємства суміжних галузей, для адаптації та впровадження у своїй діяльності.

Бізнес-інкубатор

Організація (фірма, асоціація), створена для підтримки підприємців на ранній стадії їх діяльності та для надання їм допомоги у створенні життєздатних комерційних продуктів і ефективних виробництв на базі їх ідей. Бізнес-інкубатор може бути заснований як технологічний інноваційний центр, інкубатор високих технологій, інкубатор малого бізнесу тощо.

Бізнес-ангел

Індивідуальний інвестор або група

Алгоритм розробки

Чітка послідовність кроків для розв'язання завдання: аналіз вимог, проєктування структури, вибір методів, тестування та оптимізація.

Активи (фонди, кошти)

Елементи власності, які мають грошовий вираз і належать підприємству або приватній особі.

Аналітичний підхід

Тип оцінки **ефективності** управління людськими ресурсами, що включає в себе визначення впливу фінансових витрат і вигод, програм розвитку або практики.

Аудит

Процес збору та оцінки компетентним (і зазвичай незалежним) фахівцем або фірмою фактів про цілі та результати конкретної діяльності організації або підрозділу (наприклад, фінансової, в області безпеки або навколишнього середовища, технологічної тощо).

Асигнування

Кошти, виділені з бюджету на конкретний проєкт або вид діяльності. Зазвичай це кошти для покриття певних потреб, таких як охорона здоров'я, освіта, оборона.

Бізнес-аналіз

Аналіз комерційної ситуації проєкту, який пропонується. Зазвичай включає фінансові прогнози у вигляді дисконтованих грошових потоків, чистої приведеної вартості або внутрішньої норми прибутковості.

Бізнес-план

Документ, покликаний обґрунтувати заявку на фінансування та/або задовольнити потреби внутрішнього планування. Зазвичай має містити короткий огляд звітів про прибутки і збитки за попередні періоди і прогнозні значення, балансові звіти і звіти про рух грошових коштів, а також докладний опис продуктів і послуг, ринків, майбутньої стратегії та відомості про менеджерів.

Бренд (марка)

Бренд – ім'я, термін, дизайн, символ або

індивідуальних інвесторів, що фінансують початкові комерційні підприємства (стартапи). Джерело приватного венчурного капіталу.

Бостонська матриця

Методика відображення та аналізу політики розвитку продукту та відповідного потоку готівки в межах підприємства, яка використовується в корпоративному плануванні для визначення стратегії бізнесу.

Венчурний капітал

Особливий вид капіталу, призначений для фінансування проєктів з великим ступенем ризику. Зазвичай венчурний капітал інвестується в нові підприємства, акції яких поки не мають котирування на фондових ринках. Венчурний капітал за визначенням є акціонерним капіталом, що надається професійними фірмами. Вони інвестують і спільно управляють стартовим капіталом підприємств, що розвиваються, або надають шанс приватним компаніям, які демонструють потенціал для істотного зростання. Зростання вартості компанії, яке відбувається в середньо – або довгостроковій перспективі і призводить до зростання вартості частки венчурного інвестора є обов'язковим.

Визначення патентоспроможності

Огляд публікацій та патентів для визначення можливості отримання патенту на винахід.

Випробування ринку

Стадія просування продукту передбачає спільне тестування продукту і його маркетингового плану.

Вільний ринок

Ринок, у межах якого постачання товарів та послуг здійснюється від великої кількості постачальників до великої кількості споживачів без обмежень обсягів поставок, а ціна визначається виключно пропозицією і попитом.

Вплив керівництва на продуктивність та якість

Забезпечення високої продуктивності та якості за рахунок керівництва як складової процесу управління потребує виконання

будь-яка інша характеристика, що ідентифікує товар або послугу продавця як відмінні від товарів чи послуг інших продавців. Юридично захист бренду може бути забезпечено торговельною маркою або авторським правом.

Виключна ліцензія

Угода третьої сторони з ліцензіаром, що надає даній стороні виключне право на використання патенту та включає право передачі або продажу ліцензії третій стороні.

Бізнес-процес

Процес організації та розвитку комерційної діяльності, включаючи виробництво. Типовий бізнес-процес виробничого підприємства охоплює стадії виробництва і стадії управління.

До стадій виробництва належать розроблення продукту, визначення потреб споживача, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, управління замовленнями, залучення споживача, післяпродажний сервіс.

До стадій управління належать моніторинг діяльності, управління інформацією, управління фондами, управління персоналом, планування і розподіл ресурсів.

Винахід

Новий або корисно вдосконалений процес, механізм, продукт виробництва чи склад речовини.

Високотехнологічний продукт

Продукт, головною характеристикою якого є високий ступінь технологічної складності.

Віртуальна лабораторія

Один з нових видів організації досліджень і розробок, що передбачає широке застосування сучасних інформаційних технологій (наприклад, Інтернет) для реалізації взаємодії членів наукового колективу.

ВОІВ

Всесвітня організація інтелектуальної власності.

Графік інвестицій, що плануються

Графік, який показує співвідношення між

таких вимог: 1. Політика підприємства будується на довірі. 2. Інформованість та прозорість.

Грант

Додаткове цільове джерело фінансування заходів або проєктів, наприклад дослідницьких. Гранти надаються приватними або міжнародними організаціями як добровільний, безоплатний та безповоротний внесок.

Гнучкий робочий графік

Система організації робочого часу, за якої працівники самостійно визначають години роботи; зазвичай встановлюється певний проміжок часу, протягом якого на робочих місцях перебуває весь колектив.

Генератор ідей

Інтегрує множину ідей до визначеної цілі. Людина, яка спроможна сформулювати концепцію, що дасть змогу об'єднати певну кількість ідей і отримати відповідний результат.

Державні пріоритети науково-технічного розвитку

Пріоритетні напрями державного розвитку у сфері науки і технологій, прийняті та схвалені рішенням уряду.

Дисконтування витрат

Процес приведення різночасових витрат до одного моменту часу.

Діаграма Гантта

Графічна часова діаграма проведених заходів. Заходи описуються з лівого боку, а їх тривалість – праворуч у вигляді горизонтальних смуг, що мають взаємопов'язані часові параметри. Названа за іменем автора методу – Генрі Гантта.

Додана вартість сфери управління

Комерційна додана вартість мінус дохід акціонерів мінус оперативні та управлінські витрати. Дозволяє оцінити ефективність роботи менеджерів, в середньому становить 50%.

Дослідне (пілотне) виробництво

Первісне дрібносерійне виробництво, що необхідне для доведення і забезпечення готовності у багатосерійному виробництві.

загальною кількістю інвестицій, що плануються та відсотковою ставкою.

Гудвіл

Умовна вартість ділових зв'язків фірми, «ціна» накопичених нематеріальних активів фірми (престиж торговельних марок, досвід ділових зв'язків, стійка клієнтура). Грошова оцінка передбачуваного майбутнього перевищення прибутковості даної фірми порівняно з середньою прибутковістю аналогічних фірм. Непомітний основний капітал, непомітні активи (різниця між ціною підприємства в цілому і ціною його реального основного капіталу)

Демпінг

Продаж за ціною нижче собівартості з метою позбутися небажаного товару або отримати доступ на ринок. Зазвичай застосовується в рамках міжнародної торгівлі.

Дисконт (знижка)

Зниження ціни продавцем для покупця або клієнта порівняно з довідковою (публікується в періодичних виданнях і каталогах) або прейскурантною ціною.

Дослідження з використанням бенчмаркінгу

Початкове дослідження, з яким будуть зіставлятися всі наступні результати.

Ділові ігри

Метод прийняття управлінських рішень у різних виробничих ситуаціях шляхом гри за заданими правилами.

Доконкурентні ДР

Наукові дослідження і розробки на етапі, коли їх результати ще не мають конкретної комерційної цінності (фундаментальні дослідження і частково прикладні дослідження на їх початковому етапі).

Дослідник

Професійний фахівець, зайнятий формулюванням або створенням нових знань, продуктів, процесів, методів і систем та управлінням відповідними проєктами.

ДР

Дослідження і розробки (НДДКР в колишній термінології).

Експериментальні розробки

Систематична діяльність, заснована на знаннях, набутих в результаті проведення наукових досліджень та / або на основі практичного досвіду. Спрямована на створення нових матеріалів, продуктів, процесів, пристроїв, послуг, систем чи методів і їх подальшого вдосконалення.

Економіка що заснована на знаннях

Вираз, що застосовується для опису тенденцій, які спостерігаються в найбільш розвинених країнах і відображають зростання залежності від знань, інформації та високого рівня кваліфікації. При цьому зростає необхідність легкого доступу до всього зазначеного вище.

Ефект відокремлення

Передача знань, створених у науковій організації чи університеті, для подальшої комерціалізації в межах інноваційного процесу. Часто ефект відокремлення призводить до створення нових підприємств самими науковцями. У західній пресі такі підприємства називають спін-офф-фірмами.

Задіяний капітал (робочий капітал)

Фінанси, вкладені в бізнес. З погляду того, хто фінансує, задіяний капітал включає кошти акціонерів і довгострокові зобов'язання. З погляду того, хто отримує фінансування, це основні фонди й оборотний капітал.

Індекс інноваційного клімату

Матричний індикатор, що використовується для визначення здатності підприємства до інтенсивної інноваційної діяльності.

Інвойс [Рахунок на оплату]

Рахунок або письмова вимога підрядника про оплату поставлених товарів або послуг, що виконуються за контрактом.

Інноваційна діяльність

Інноваційна діяльність – це сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які включають інвестиції в нові знання *та спрямовані* на отримання технологічно нових або поліпшених продуктів/процесів.

Інновація

Слово «інновація» має різні значення в різних контекстах. Вживається для позначення нових ідей, методів або

Економічне зростання

Збільшення загального реального обсягу випущеної в країні продукції і послуг за певний період. Для відображення ступеня зростання рівня життя його вимірюють темпами зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) протягом певного часу або перераховують на одну людину для відображення його впливу на рівень життя.

Експериментальні дослідження

Складова частина поняття «фундаментальні дослідження» – експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань.

Електронна комерція

Процес організації та ведення бізнесу в Інтернеті.

Ефект переливу

Передача знань, створених у межах підприємства або організації, для використання іншими підприємствами, зазвичай у межах мережі або кластера.

Закрита економіка

Економіка, яка не має зв'язків із зовнішнім світом. Прикладом моделі такої економіки може бути базовий круговий потік.

Захід

Окремий компонент програми виконання робіт. Захід спрямований на досягнення результатів, що випливають із заданих умов і наявних ресурсів.

Інвестиції в нематеріальні активи (інвестиції в знання)

Інвестиції в нематеріальні активи: дослідження і розробки, програмне забезпечення, навчання, розвиток персоналу.

Інноваційний проєкт

Організаційна форма інноваційної діяльності, яка конкретизована точним описом цілей, завдань, вихідних умов, заходів, необхідних ресурсів, методів управління та очікуваних результатів.

Інноваційний центр

Елемент інфраструктурної підтримки, що забезпечує поширення інновацій серед підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Орієнтований на

пристроїв, а також процесів створення нових продуктів і технологій, включаючи управлінські процеси, та виведення нових продуктів на ринок. Найбільш широко використовується для позначення змін у сфері технологій, окремих процесів, управління, фінансів, а також способів досягнення цих змін.

Інтелектуальна власність

Інтелектуальна власність – продукт інтелектуальної творчої праці. Інтелектуальна власність включає права, що належать до літературної, художньої і наукової творчості, діяльності артистів, відео- та звукозапису, радіо- і телевізійних передач (авторське право), а також до наукових відкриттів, винаходів та інших видів промислової власності.

Інноваційне підприємство

Підприємство, що впровадило протягом певного часу хоча б один технологічно новий або поліпшений продукт (процес).

Інтранет

Закрита мережа, що використовує інтернет-технології для передачі інформації в межах окремого підприємства (організації).

Капіталовкладення (інвестиції)

Фінансова операція, що регулюється складним комплексом таких чинників: первісна вартість проєкту, етапи витрачання коштів, необхідний оборотний капітал, оцінка строку амортизації інвестицій, сума та етапи отримання прибутку, вплив на іншу діяльність компанії, ризик і ймовірність морального старіння тощо.

Карта процесу

Часова діаграма робочого процесу, що показує завдання та учасників кожного етапу.

Кластер

Особлива мережа фірм (підприємств), наукових установ (університетів, НДІ), організацій підтримки (консалтингових фірм) і споживачів, взаємопов'язаних у єдиний ланцюг з метою взаємної вигоди.

Контрактна наукова організація

Комерційна наукова організація, що виконує дослідження на замовлення

підтримку і просування інноваційних проєктів, забезпечення обміну інформацією між внутрішніми і зовнішніми виробниками інновацій і споживачами інновацій. Може бути створений як у межах державних програм, так і в межах регіональних програм інноваційного розвитку, має певні привілеї та програми фінансування.

Інфраструктура

Об'єкти спільного використання, призначені для обслуговування будь-якої діяльності. Наприклад, інвестиції, які здійснюються центральними або місцевими органами управління у розвиток залізниць, автомобільних доріг, аеропортів, шкіл, закладів вищої освіти, лікарень з метою поліпшення технічних і фінансових характеристик їх використання.

Інноваційні індикатори

Показники, які застосовуються для статистичних оцінок інноваційної діяльності.

ISDN [Ай-Ес-Ді-Ен]

Цифрова мережа з комплексними послугами. Телекомунікаційна мережа, що забезпечує передачу звуку, зображення і даних у цифровому режимі. ISDN замінює повільні і неефективні аналогові телефонні мережі.

Креативна діяльність

Креативна діяльність
Науково-практична проблема, яка розробляється в межах досить широкого наукового напрямку – управління знаннями, що розглядаються як основний чинник інноваційного розвитку в постіндустріальній економіці. Це процес, у якому працівники проходять низку етапів, кожен з яких характеризується різним набором завдань, заходів і взаємин.

Когнітивне мислення

Психічний процес отримання, обробки, зберігання та використання інформації.

Коефіцієнт прибутковості (норма прибутку)

Різниця між ціною продажу і граничними (маржинальними) витратами. Величина норми прибутку показує прибутковість підприємства у відсотках від суми надходжень. Норма прибутку прямо впливає на величину «Прибутку на робочий капітал».

клієнтів.

Кластерний аналіз

Методика, що передбачає об'єднання однакових або близьких об'єктів у групи (кластери).

Комерціалізація досліджень і розробок

Під комерціалізацією досліджень і розробок, як правило, розуміють діяльність, що спрямована на розширення комерційного використання результатів завершених досліджень і розробок.

Конкурентна перевага

Комплекс чинників, який дає змогу організаціям вигідно відрізнитися від своїх конкурентів. Визначення конкурентних переваг – один з основних елементів процесу комерціалізації результатів досліджень і розробок.

Комерційні дослідження і розробки

Дослідження і розробки, що виконуються комерційними торгово-промисловими підприємствами незалежно від джерел фінансування.

Кошторисна вартість, бюджет

Розрахункова вартість проєкту на майбутній період, виражена в кількісних або фінансових показниках. Заздалегідь затверджений план на майбутній період, виражений у кількісних або фінансових показниках. Наприклад, очікувані витрати на момент початку проєкту.

Конфлікт

Будь-яка ситуація, у якій несумісні цілі, відносини, емоції або характер поведінки призводять до розбіжностей чи протистояння між двома або більше сторонами.

Креативність

Процес, який залежить від індивідуальних і організаційних чинників. Його результати можуть бути використані для створення нових і корисних ідей, продуктів або одночасно ідей і продуктів.

CAD/CAM системи [КАД/КАМ]

Абревіатура «Система автоматизованого проєктування» (САПР) і «Система автоматизованого виробництва». Системи комп'ютерного проєктування і виробництва. САД-системи використовують для проєктування деталей, а САМ-системи –

Кодифіковане знання

Знання, зафіксоване (кодіфіковане) в патентах, спеціалізованих виданнях і наукових журналах.

Комерціалізація технологій

Під комерціалізацією технологій розуміють діяльність, що спрямована на отримання прибутку від конкретних технологічних розробок і включає в основному заходи щодо активного маркетингу продукту.

Консорціум

Група незалежних компаній або організацій, які готові працювати разом у межах проєкту за умови внеску кожного учасника у вигляді ресурсів або знань.

Компетенція

Коло повноважень певної організації, установи або особи; коло питань, у яких ця особа має певні повноваження, знання, досвід.

Кращі практики (досвід)

Інструментарій, який може бути використаний для визначення проблем в управлінні системами (науковими, інноваційними тощо). Кращий досвід є практичним інструментом, заснованим на методологіях і прийомах, що показали найкращі результати.

Критичні (стратегічні) технології

Технологія вважається стратегічною (критичною), якщо вона має сильний потенціал створення переваг у багатьох галузях і видах комерційної діяльності. За визначенням критичні технології мають національне або міжнародне значення.

Лідер, який орієнтований на співробітника

Підкреслює міжособистісні відносини, виражає особисту зацікавленість у потребах працівників і враховує індивідуальні відмінності між ними.

CALS – технологія [КАЛС]

Безперервна інформаційна підтримка життєвого циклу продукції – стратегія безперервного підвищення ефективності, продуктивності та рентабельності процесів господарської діяльності підприємства за рахунок впровадження сучасних методів

для управління верстатами з ЧПУ і автоматичними лініями.

Лідерство

Здатність впливати на групу для досягнення цілей. Лідери можуть походити із самої групи (неформальні лідери), а також бути офіційно призначеними та очолити групу.

Ліцензія

Угода, що визначає умови використання однією зі сторін винаходу або продукту, який належить іншій стороні.

Латеральне мислення

Поняття для позначення непрямого та творчого підходу до розв'язання проблем.

Матеріальні активи

Активи, що існують фізично (будівлі, обладнання тощо).

Ліцензування технології

Формально та юридично оформлена передача технології у письмовій формі шляхом передання прав від однієї сторони іншій для спеціальних цілей. Технологія може бути ліцензована на користь наявної компанії, компанії, яка створюється, або іншого наукового інституту.

Мозкова атака (brainstorming)

Коллективний метод пошуку розв'язання проблеми за повної свободи висунення ідей учасниками обговорення.

Менеджер проєкту

Людина, яка відповідає за всі заходи, пов'язані з певним проєктом.

Менеджмент за цілями

Підхід до управління, що передбачає встановлення на основі взаємодії та переговорів між працівниками і менеджерами узгоджених цілей і завдань.

Матриця напрямків

Методика формулювання стратегічних напрямків діяльності організації та її позиціонування на ринку, наприклад, на яких ринках і сегментах ринку слід працювати. З метою максимізації потенційного прибутку в матриці напрямків зіставляються «привабливість ринку» (температура, прибутковість, структура тощо) і корпоративні переваги компанії (фінансові ресурси, досвід, унікальність продукції).

інформаційного супроводу продукції протягом її життєвого циклу.

Лідер ринку

Найбільший постачальник на ринку будь-якого товару, який зазвичай визначає стандарти цього ринку.

Лідер, який орієнтований на виробництво

Той, хто акцентує увагу на технічних вимогах або орієнтований лише на завдання, пов'язані з аспектами роботи.

Ліцензіат

Одна зі сторін ліцензійної угоди – одержувач ліцензії.

Маржа

Прибуток, різниця між ціною продажу і собівартістю.

Маржинальна система калькуляції (калькуляція собівартості за прямими витратами)

Маржинальна система калькуляції (калькуляція собівартості за прямими витратами) Система оцінки вартості продукції, яка передбачає віднесення змінних витрат у вигляді вартості матеріалів та оплати праці на вартість продукції, але не включає при цьому у вартість продукції постійні накладні витрати. При такій системі незавершену продукцію і постійні накладні витрати відносять до витрат відповідного періоду.

Менеджер продукту

Людина, яка відповідає за всі заходи, пов'язані з певним продуктом. Іноді така людина називається «бренд менеджер».

Мехатроніка

Комбінація точної механіки, електроніки та системного мислення при розробці продукції або процесів.

Метод програмних оцінок (Сітьове планування)

Метод планування і контролю виконання проєктів, що розглядає окремі взаємопов'язані елементи та заходи, які позначаються на схемах спрямованими дугами і представляють кожен захід. Відомий як Метод програмних оцінок (МПО). Діаграми МПО часто застосовують для опису етапів створення і виведення на ринок нового продукту, визначення вузьких місць і планування додаткових ресурсів.

Мобільність наукових кадрів

Один із важливих механізмів передачі знань і індикатор опису ключових зв'язків у національних інноваційних системах.

МСП

Малі та середні підприємства.

Науково-технічна інновація

Науково-технічна інновація – трансформація наукової ідеї у новий чи удосконалений продукт, який впроваджено на ринку, або у новий чи удосконалений процес, який використовується в промисловості, або новий підхід до соціальних послуг.

Мотивація

Процес пробудження і підтримки цілеспрямованої поведінки.

Науковий парк

Елемент інфраструктури, необхідний для просування результатів ДР на регіональному рівні. Наукові парки складають певний інтерес для багатонаціональних корпорацій, місцевих компаній та наукових інститутів своєю підприємницькою атмосферою і наявністю послуг з підтримки бізнесу. Існують міждисциплінарні та монодисциплінарні (наприклад, біомедичні) наукові парки. Одна з останніх тенденцій у розвитку наукових парків – їх трансформація в науково-технологічні парки.

Наукоємний

Наукоємність – показник, що відображає:

- пропорцію між науково-технічною та виробничою діяльністю, що припадає на одиницю продукції;
- співвідношення кількості зайнятих науковою діяльністю до загальної кількості зайнятих у виробництві на підприємстві або в галузі.

Невиключна ліцензія

Передача ліцензіаром права використання патенту зі збереженням за собою права видавати такі самі ліцензії іншим особам.

Національний науковий потенціал

Показник науково-технічного розвитку країни, що описує людські ресурси (включно із системою підготовки кадрів), основні фонди, систему фінансування та результати діяльності наукової системи.

Моніторинг

Діяльність з регулярного розгляду ходу проєкту або іншої діяльності, що здійснюється з метою забезпечення досягнення цілей, які були сформульовані в технічному завданні.

Накладні витрати

Будь-які витрати, що безпосередньо не пов'язані з продуктом. Їх складають всі витрати, за винятком вартості матеріалів і прямих витрат на оплату праці. Заводські накладні витрати включають вартість допоміжних матеріалів та оплату допоміжних робітників, а також інші виробничі витрати: витрати на опалення, електроенергію, амортизацію машин і устаткування тощо.

Науково-технічна діяльність

Концепція науково-технічної діяльності була розроблена ЮНЕСКО. Згідно «Рекомендації з міжнародної стандартизації статистики науки і техніки» науково-технічна діяльність включає: систематичну діяльність, що тісно пов'язана зі створенням, подальшим розвитком, поширенням і застосуванням науково-технічних знань у всіх областях. Вона включає: ДР, науково-технічну освіту і підготовку кадрів та науково-технічні послуги».

«Неподільність» процесу

Фізична неможливість або економічна недоцільність експлуатації обладнання нижче оптимальної експлуатаційної потужності. В результаті обладнання працює нижче норми завантаження і середня вартість одиниці продукції виходить вище, ніж якби обладнання було завантажено відповідно до норм.

Національна інноваційна система

Сукупність установ, які спільно і самостійно роблять внесок у розвиток і поширення нових технологій та утворюють інфраструктуру, у межах якої уряд формує і реалізує політику впливу на інноваційний процес.

Неінноваційні зміни в продукції або процесах

Незначні або дрібні зміни, що не передбачають значних нововведень; інші творчі зміни, які стосуються не об'єктивних характеристик продукту, а

Непатентоспроможність

Випадок, коли винахід не відповідає критеріям і визначенням, необхідним для оформлення нового патенту, або ж незначно відрізняється від уже запатентованого винаходу.

Неповоротні витрати

Витрати, які не можуть бути використані або компенсовані яким-небудь способом.

Неявні (змінні) витрати

Приховані витрати організації, що використовує в цілях виробництва товарів свої власні ресурси. Правильний підрахунок витрат виробництва повинен включати облік всіх використаних ресурсів за поточною ринковою вартістю.

Новизна

Одна з вимог поняття патентоспроможності. Якщо винахід був використаний раніше або був відомий іншим особам, найімовірніше, він не є новим і його не можна захищати патентом.

Норма амортизації основних фондів ДР

Норма амортизації вкладень в основні фонди сфери ДР (обладнання, будівлі).

Ноу-хау (Уміння)

Знання та досвід, необхідні для реалізації певної діяльності на відміну від інформації загального характеру.

Організаційні інновації

Інновації на рівні фірми (підприємства), які включають: Введення значно змінених організаційних структур; Застосування передових управлінських технологій; Використання нових або значно змінених стратегічних орієнтирів компанії.

Омнібусна панель

Фіксована вибірка респондентів, яких було досліджено за різними ознаками протягом певного часу.

Організація що навчається

Організація, працівники якої постійно намагаються дізнатися щось нове і застосовувати те, що вони створюють у творчому процесі, для поліпшення продукту або якості послуг.

Організаційна модель

Модель розвитку кар'єри, за якої кар'єрний

скоріше, його естетичних чи суб'єктивних властивостей.

Нетворкінг (Створення мережі)

Формальні чи неформальні зв'язки між підприємствами, включаючи субконтрактні відносини, які сприяють економічній спеціалізації і забезпечують переважний доступ до інформації.

Норма амортизації ДР

Норма амортизації вкладень в нематеріальні активи сфери ДР

Неявні знання

Знання, досвід, здоровий глузд, інтелектуальні моделі, не зафіксовані у письмовій формі, на відміну від спеціальних і об'єктивних знань, зафіксованих у письмовому вигляді.

Нові технології

Поточні додаткові знання, процедури та устаткування, що не були раніше задіяні. Зазвичай передбачають заміну людської праці автоматизованим обладнанням, автоматизацію обробки інформації або будь-яку їх комбінацію.

Нормативна база

Усі закони, декрети, постанови, рішення, статuti тощо, що регулюють певний вид діяльності.

Обслуговування патенту

Патентні платежі, які необхідні для підтримки патенту в силі, протягом всього терміну його дії.

Остаточний результат

Результат, який є вимірюваним, відчутним, що підтверджує факт, який повинен бути реалізований в результаті завершення заходу. Часто термін використовується в більш вузькому сенсі та позначає певний результат, який повинен бути схвалений спонсором проєкту або замовником.

Опціонна угода

Угода, що дає змогу потенційному ліцензіату тимчасово вивести технологію з відкритих переговорів, викупивши опціон на переговори щодо ліцензії.

Організації-побратими

Організації, які встановили особливі партнерські відносини. Угоди про партнерство при цьому можуть передбачати найрізноманітніші види співробітництва.

Основний інвестор

Венчурний чи інший інвестор, який має

розвиток проходить через низку стадій і пов'язується з навчанням працівників для виконання певних видів діяльності.

Підприємець

Людина, яка приймає на себе ризик створення і ведення нового бізнесу.

Оцінка наукових досліджень

Заходи з оцінки ефективності досліджень і розробок, що проводяться за рахунок державного бюджету чи інших коштів з метою оптимізації організації, структурування та фінансування досліджень.

Передача (трансфер) технологій

Поширення технологічних знань прикладного характеру і досвіду щодо процесів, методів виробництва та інноваційних продуктів усередині галузі, між галузями, а також у міжнародному контексті – між країнами.

Період окупності

Критерій оцінки інвестиційного проекту. Відповідні розрахунки ґрунтуються на вимірюванні грошового потоку і визначенні періоду часу, який необхідний для повернення вкладених коштів.

Підрядник

Фірма, організація або консорціум, яким надається контракт.

План дій (робочий план)

Хронологічна послідовність намірів і зобов'язань, які підлягають виконанню та розташовані в порядку пріоритетності з докладним описом основних заходів.

Поетапний процес розвитку продукту

Форма управління просуванням продукту, що передбачає поділ зусиль на певні етапи. Перехід від одного етапу до іншого визначається управлінським рішенням. У разі багатofункціональних проектів дуже важливо, щоб управлінське рішення з кожного етапу приймалося тільки після виконання відповідних міжфункціональних завдань.

Польові випробування

Випробування продукції потенційними користувачами на цільовому ринку.

найбільшу частку в синдигованих інвестиціях. Зазвичай це ініціатор проекту, який виступає від імені інших інвесторів.

Панель

Група респондентів, які беруть участь в обстеженні протягом певного періоду часу (зазвичай в маркетингових дослідженнях).

Патент

Право власності, що видається від імені держави винахіднику (фізичній особі або підприємству) і дає власнику патенту виключне право на виробництво, використання, пропонування до продажу або продаж винаходу.

Перехресне субсидування

Фінансування менш прибуткових або збиткових послуг за рахунок доходу, який було отримано від інших послуг, як правило, за допомогою незбалансованих тарифів.

ПІ

Прямі іноземні інвестиції. Іноземні інвестиції вважаються прямими, якщо іноземний інвестор має не менше 10 % простих акцій або право голосу на підприємстві, у яке були здійснені інвестиції.

Пілотний проєкт

Проєкт, що реалізовується в експериментальному або демонстраційному режимі.

Податкові пільги для ДР

Один із важливих елементів державної науково-технічної політики, що має на меті стимулювати дослідження, розробки та інновації в промисловості за рахунок внутрішніх ресурсів підприємств.

Потоки знань

Основний комплексний параметр національних інноваційних систем, що описує потоки знань усередині та між національними інноваційними системами в різних формах: товарообмін, трансфер технологій, мобільність персоналу, торгівля патентами і ліцензіями, публікації, передача знань у процесі навчання.

Портфоліо

Група проєктів чи інших активностей, робота за якими здійснюється одночасно або вже завершена.

Пропозиція, заявка

Офіційна заявка на отримання замовлення на виконання послуг, необхідних замовнику, яка надається фірмою, установою чи консорціумом і включає всю технічну та фінансову інформацію, яку потрібно мати органу для оцінки пропозиції.

Поширення технологій

Один із напрямків державної науково-технічної політики, має за мету підвищення технологічного рівня економіки.

Прибуток на вкладений капітал

Норма прибутковості підприємства, що показує прибуток підприємства за звітний період у відсотках від вкладеного капіталу. Показує ефективність керівництва в управлінні фондами підприємства.

Преміальна ціна (Премія)

Ціна, вища за нормальну ринкову ціну, що відображає переваги товару або постачальника.

Продукт

Термін, що використовується для опису всіх товарів і послуг. Продукти мають певні характеристики (риси, функції, переваги, призначення) і можуть бути матеріальними у випадку фізичного товару, нематеріальними у випадку послуг, а також комбінованими.

Прямі витрати за проектом

Витрати, що зумовлені проектними заходами, включаючи оплату персоналу, товарів та / або послуг і виключаючи непрямі витрати за проектом, такі як будь-які накладні витрати і оренда офісу, необхідні для ведення проекту.

Результат економічної діяльності

Один з основних індикаторів діяльності, що спрямована на отримання прибутку.

Рада, правління

Комітет, наділений владою і повноваженнями приймати рішення і рекомендації, обов'язкові до виконання.

Результат проекту

Термін «результат проекту» зазвичай використовується в широкому розумінні для позначення широкого спектра

Похідний продукт

Новий продукт на основі існуючого, отриманий за допомогою модифікацій або поліпшення деяких характеристик, але без порушення архітектури або платформи основного продукту.

Практичний приклад

Популярний метод навчання на конкретному відомому прикладі. Як практичні приклади зазвичай розглядаються типові ситуації, з якими стикаються підприємства.

Прикладні наукові дослідження

Оригінальні дослідження, які були початі в цілях отримання нових знань і спрямовані головним чином на досягнення конкретних практичних результатів.

Планування бізнес-ідей

Планування бізнес-ідей – це створення структурованої «дорожньої карти», що включає аналіз ринку, фінансові прогнози та маркетингову стратегію.

Проектне планування

Проектне планування – це в основному Проектне планування – це насамперед пошук балансу між вартістю, тривалістю і якістю проекту, що включає також критерії оцінки та опис різних процедур. План повинен включати цілі проекту і базисні лінії (умови), за якими всі учасники координують свою діяльність. Вважається, що після досягнення проектом базисної лінії проміжні результати повинні перебувати в певному стані. Контрольні точки – точки контролю за станом проекту у визначені моменти часу. Діяльність між контрольними точками називається фазою проекту.

Результат (ДР), який було застосовано

Корисний результат, який має, принаймні, одне потенційне застосування (зазвичай, у термінах фінансових або економічних)

Рамкова програма

Рамкова програма є орієнтованою програмою дій, яка встановлює загальні умови і напрямки діяльності та включає спеціальні програми і проекти.

Результати інноваційної діяльності (основні)

Основними результатами інноваційної діяльності підприємства (фірми) прийнято вважати результати її економічної

результатів проєкту. Він включає будь-які продукти, процеси, послуги, стандарти, ноу-хау, методологію, мережевий досвід, результати досліджень, програмне забезпечення тощо, які можуть бути реалізовані на ринку.

Рамкова угода

Угода, в якій визначаються основні напрямки співробітництва. Слідом за нею може бути укладена більш докладна угода з конкретних питань.

Ринкова ціна

Ціна, яку клієнт готовий заплатити за товар або послугу на ринку.

Ринкові умови

Характеристики ринку, на який передбачається виводити продукт, включаючи кількість конкуруючих продуктів, ступінь конкуренції і темпи зростання.

Робоча група

Група експертів, яким доручено дослідити конкретне питання та виконати необхідні спільні дії.

Розміщення коштів

Розподіл інвестиційних коштів між ринками з метою диверсифікації або максимізації прибутку.

Розвиток креативного потенціалу співробітників

Процес розвитку персоналу за допомогою застосування інтерактивних інформаційних технологій, які відзначаються високою ефективністю подачі матеріалу та точністю контролю засвоєння знань та навичок.

Спільне використання обладнання

Один із методів організації досліджень, спрямований на зниження їх вартості.

SWOT – аналіз

SWOT-аналіз (скорочення від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) – це інструмент для виявлення конкурентних переваг будь-якого економічного об'єкта (регіону, муніципального утворення, підприємства тощо) і оцінки можливості капіталізації цих

діяльності протягом певного періоду часу: обсяг продажів, обсяг експорту, кількість працюючих, хоча оцінка інновацій, в першу чергу передбачає аналіз нових продуктів, процесів або послуг.

Ретаймент

Процес, за якого після залишення роботи й робочої ролі людина переходить до життя без роботи.

Ринок продавця

Ринок товару, на якому зареєстровано перевищення попиту над пропозицією.

Ринок покупця

Ринок товару, на якому зареєстровано перевищення пропозиції над попитом, що робить ринкову кон'юнктуру вигідною для покупця.

Розвиток ринку

ізнес-стратегія, орієнтована на збільшення збуту наявних товарів за рахунок пошуку нових ринків для цих товарів.

Розробка продукту

Стратегія бізнесу, спрямована на збільшення збуту за допомогою розроблення нових продуктів, які можуть бути продані на наявних ринках, або нових продуктів, які відкривають нові ринки.

Сталі інновації

Комплекс інновацій, які складають інноваційну стратегію довгострокового розвитку підприємства, що мають відповідну економічну ефективність, інвестиційну привабливість, синергетичний ефект, та забезпечують стійке фінансове і конкурентоспроможне положення підприємства.

Спільне фінансування

Фінансування двома або більше організаціями, що діють спільно, за будь-якої діяльності.

Сертифікація

Письмове підтвердження певних фактів. Використовується для того, щоб переконати контролюючі органи або споживачів у тому, що характеристики, властивості, якість, функціональні можливості особи, предмета чи організації відповідають певним стандартам.

Ставка дисконту (облікова ставка)

Ставка відсотка, за якою дисконтуються

переваг. Результати SWOT-аналізу – це оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, яка використовується в корпоративному управлінні і стратегічному плануванні діяльності економічного суб'єкта.

Стартова нарада з проєкту

В ідеальному випадку – нарада у формі робочого семінару, на якому основні учасники проєкту ознайомлюються з цілями проєкту, організацією роботи тощо, після чого вони отримують можливість перейти до планування заходів, розподілу обов'язків, узгодження строків тощо.

Стартовий капітал

Капітал, що направляється на фінансування заходів щодо створення фірми і її діяльності на початковому етапі.

Творчий облік

Використання вибіркового підходу до застосування принципів звітності, наприклад показників прибутку або фондів, які формують позитивний імідж компанії.

Термін амортизації витрат на ДР

Кількість років, протягом яких витрати на ДР можуть бути амортизовані і діють податкові пільги. У більшості країн витрати на ДР можуть бути амортизовані і вилучені з оподаткування протягом 3-10 років.

Технічне завдання

Замовником готується точний опис цілей, завдань, вимог, вихідних умов, наданих послуг та обладнання, заходів, необхідних ресурсів, методів управління, очікуваних результатів, форм звітності в рамках проєкту чи іншої діяльності.

Технологічна галузь

Група технологій, що мають спільні або подібні функції, методи виробництва, продукти або функціонують як єдина система.

Технологічна інновація в процесах

Застосування технологічно нових або значно вдосконалених методів виробництва, що включають методи поставки продукції або організації виробництва.

Технологічний аудит

Інструмент аналізу та оцінки результатів наукових досліджень і технологічних розробок на предмет оцінки перспектив їх

майбутні позитивні і негативні грошові потоки, щоб забезпечити порівнянність грошових потоків у різні періоди часу.

Стартове консультування

Консультування з питань створення фірми і її діяльності, зазвичай протягом перших трьох років.

Створення-експлуатація-передача

Схема, за якої мережа створюється інвестором (зазвичай він же – оператор), який не є національним оператором, управляється ним на певних умовах і протягом певного часу, а після завершення цього строку передається державі або національному оператору.

«Спін-офф» фірма (підприємство)

Комерційна фірма (підприємство), створена при науковій організації або окремо групою вчених в цілях комерціалізації результатів досліджень.

Сталий розвиток

Політична та практична модель, орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складовими сталого розвитку: економічною, соціальною та екологічною.

Техніко-економічне обґрунтування

Техніко-економічне обґрунтування Звіт за результатами дослідження, проведеного з метою визначення ефективності використання коштів. Зазвичай містить опис цілей, етапів, вхідних і вихідних даних, а також повну фінансову оцінку.

Технічне сприяння

Надання експертів, консультантів, викладачів, радників одержувачу допомоги для передачі ноу-хау і досвіду, а також для створення та розвитку різних організацій у країнах з перехідною економікою.

Технологічна інновація

Інновація, що охоплює нові продукти і процеси або значні технологічні зміни продуктів і процесів та впроваджується на ринок.

Технологічна інновація в продукції

Інновації, які мають дві основні форми:
- технологічно нова продукція;
- технологічно удосконалена продукція.

Технологічне консультування

Консультування з питань використання технологій для конкретних цілей, наприклад щодо використання

комерціалізації.

Технологічний кластер

Група технологічних сфер, що мають особливу сферу застосування.

Технологічно поліпшена продукція

Продукція, що значно вдосконалена або оновлена.

Технологія

Технологія – це застосування результатів наукових досліджень у практичних цілях. ОЕСР визначає технологію більш вузько – як перше застосування наукових результатів новим способом у комерційних цілях. Загалом значення слова «технологія» набагато ширше. У разі якщо проблеми мають організаційний характер, то про їх розв'язання говорять як про організаційні або управлінські технології.

Торгівля технологіями

Існує чотири основних категорії торгівлі технологіями: трансфер технічних знань (через патенти, ліцензії і ноу-хау); трансфер конструкторських розробок, торгових марок і зразків; технічні послуги (включаючи технічне сприяння); промислові ДР.

Технологічно нова продукція

Продукція, технологічні характеристики якої значно відрізняються від характеристик попередньої продукції.

Угода про нерозголошення

Угода, яка дає змогу патентному повіреному розкрити інформацію про винахід потенційним ліцензіатам у межах спеціальної угоди про конфіденційне розкриття до того, як патентна заявка буде прийнята. Угоди про нерозголошення ефективні і недорогі в реалізації. Компанії легше погоджуються на угоди про нерозголошення, ніж на дії, що можуть порушувати патентні права.

Фундаментальні дослідження

Експериментальна або теоретична робота, яка виконується насамперед для отримання нових знань, що лежать в основі явищ і фактів спостережень, без будь-якої конкретної мети їх застосування або використання.

Факторний аналіз

Метод дослідження взаємозв'язків між великим числом змінних шляхом групування інформації переходу до

інформаційних технологій або інших технологічних проблем.

Технологічний платіжний баланс

Індикатор, що вимірює міжнародний трансфер технологій (ліцензії, патенти, ноу-хау і ДР, технічне сприяння) і відображає здатність країни продавати свої технології за кордон та використовувати іноземні технології.

Технопарк (технологічний парк)

Організаційно оформлена компактна територія, призначена для підтримки високотехнологічного бізнесу, зазвичай у певній галузі. Як правило, технопарки надають цілий комплекс послуг: офіси, лабораторії, складські приміщення, цехи для нескладного виробництва тощо. Інші назви технологічного парку: промисловий парк, науковий і бізнес-парк високих технологій, науково-технологічний парк, технологічне селище тощо.

ТПІ-інновації

Інновації в галузі технологічної продукції і процесів – наукова, технологічна, організаційна, фінансова і комерційна діяльність, яка призводить до випуску нової або значно поліпшеної продукції і процесів.

Торгова марка

Символ, дизайн, слово, буква або емблема, що захищені законом і використовуються з метою відмінності товару від подібних товарів конкурентів.

Управління витратами

Функція, необхідна для підтримки ефективного фінансового контролю над проектом, що включає оцінку, бюджетування, моніторинг, аналіз, прогноз та звітну інформацію про витрати.

Технополіс

Термін, в Європі позначає те ж, що і науковий парк.

Центр досконалості

Центри досконалості – сформовані в багатьох країнах структури (університети, професійні та наукові центри), які досягли найбільш високих результатів в одному з конкретних напрямків своєї області діяльності, наприклад, в освіті, науці, технології. Відомі наукові школи також розглядаються як центри досконалості.

Франчайзинг (франшиза)

Надання відповідно до контракту однією

меншого числа змінних (факторів), які пояснюють залежності між вихідними змінними.

Центр оцінювання

Процес, при якому проводяться перехресні обмінні оцінки, для визначення ефективності співробітників за рядом вправ.

Циркулярна економіка

Суть циркулярної економіки полягає в розробці товарів, щоб полегшити демонтаж і їх можливе повторне використання. При цьому проходить структурування бізнес-моделі. Виробники можуть отримувати вигоду від збору та реконструкції, відновлення, або перерозподілу продуктів, які вони роблять.

Якісні цілі діяльності фірми

Заходи з охорони навколишнього середовища, забезпечення зайнятості в країнах, де фірма виготовляє і реалізує свою продукцію, шляхом надання роботи громадянам цих країн на закордонних підприємствах, підтримка освітніх, спортивних та інших акцій урядів країн, на території яких фірма здійснює свою діяльність.

організацією іншої організації (виняткового) або декільком організаціям (невиключного) права на продаж товарів першої організації або використання її торгової марки.

Ціна можливості (альтернативні витрати)

Прибуток, який можна було б отримати, обираючи інший бізнес, у разі обмеженості ресурсів.

Частка ринку

Частка продажів компанії на ринку певного товару у відсотках від всіх продажів на даному ринку.

TQM технологія – Тотальне управління якістю

Узагальнююча методологія сучасних підходів до управління якістю. Є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості всієї організації, мінімізацію виробничих витрат і постачання продукту точно в строк. Основна ідеологія цієї системи базується на принципі «поліпшенню немає межі». Ця ідеологія має свій термін – «постійне поліпшення якості».

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Innovative entrepreneurship : textbook / O. Savchenko, A. Tavkheldidze, A. Sokolov, E. Hakobyan [et al.] ; edited by O. Savchenko. Kharkiv : Planeta-Print Ltd, 2016. 200 p.
2. Technology transfer : monograph / P. Pererva, G. Kocziszky, D. Szakaly, M. Somosi Veres [et al.]. Kharkiv : Apostrophe, 2012. 668 p.
3. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1994.
4. Supply and demand in the labor market: personnel development, organizational-behavioral aspect, forecasting / O. Savchenko [et al.] ; ed. O. Savchenko ; National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Kharkiv : FOP Rogko S. G., 2016. 136 p.
5. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
6. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
7. Капранов М. А., Шаталов А. С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. Економіка і організація управління. 2024. № 1(53). С. 142–152. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.15.
8. Савченко О., Проскурня О., Верютіна В. Розвиток сталих та соціальних інновацій як запорука відбудови економіки країни. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 2. С. 3–6. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.2.3.
9. Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією : навч.-метод. посіб. / за ред. О. І. Савченко. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 240 с.
10. Економіка підприємства : підручник / Л. Г. Мельник, О. І. Каринцева, С. М. Ілляшенко [та ін.] ; за заг. ред. Л. Г. Мельника. 3-тє вид., випр. Суми : Університетська книга, 2012. 648 с.
11. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. для закладів вищої освіти / Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар [та ін.] ; за ред. Ю. М. Бажала. Київ : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. 280 с.
12. Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал у глобальному економічному просторі : монографія / за наук. ред. П. Г. Перерви, О. І.

- Савченко, В. Л. Товажнянського. Харків : Цифрова друкарня № 1, 2012. 700 с.
13. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / П. Г. Перерва [та ін.] ; за ред. П. Г. Перерви. Харків : НТУ «ХП», 2011. 614 с.
 14. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс : підручник. Ч. 2 / П. Г. Перерва [та ін.] ; за ред. П. Г. Перерви. Харків : НТУ «ХП», 2011. 624 с.
 15. Лук'яниця А. Ю., Верютіна В. Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці. Вісник Національного технічного університету «ХП». Серія: Економічні науки. 2016. № 48 (1220). С. 106–111.
 16. Лук'яниця А. Ю., Савченко О. І. «Стійкі інновації» як засіб подолання економічної кризи 2020 року. Колективна монографія наукових робіт міжнародної наукової конференції. Катівце : Вища технічна школа Катівце, 2020. № 42. С. 263–272.
 17. Підприємництво: інноваційна діяльність, маркетинг, логістичні процеси, облік та оподаткування : підручник / Р. Фортмюллер [та ін.] ; за ред. О. І. Савченко. Харків : Планета-принт, 2016. 600 с.

ВИСНОВКИ

В умовах глобалізованого економічного простору головним драйвером економічного розвитку є інновації та підприємництво. Це потребує враховувати глобальні економічні тренди та виклики суспільства.

Як показує міжнародна практика, в довгостроковій перспективі без інноваційної активності є неможливим подальший економічний та культурний розвиток. Виходячи з цього, організація безперервного пошуку інноваційних підходів щодо ведення діяльності та впровадження інновації має стати основою стратегії розвитку підприємства.

У цій роботі здійснено пошук відповідей на ці та багато інших споріднених питань. У деяких розділах ці проблеми з'ясувалися лише на рівні розуміння й осмислення, а не остаточного вирішення.

Післявоєнна відбудова економіки України може відбуватися завдяки застосуванню ефективної інноваційної політики та її подальшому розвитку. Українські підприємства підвищують свою конкурентоспроможність завдяки використанню проривних інновацій.

Креативна сфера діяльності підприємств та організацій є однією з найскладніших для прогнозування результатів і визначення перспектив упровадження інноваційних розробок. Водночас креативне мислення є важливою навичкою для інноваційного вирішення проблем і пошуку нестандартних рішень складних завдань. Креативне мислення, що характеризується оригінальністю, плинністю та гнучкістю, може бути розвинене за допомогою певних практик і стратегій.

Теорія і практика пропонують широкий інструментарій адаптивного моделювання бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності, у складі якого варто відзначити стратегічне планування, систему збалансованих показників, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, аутсорсинг, сегментацію споживчого ринку, злиття і поглинання, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, поведінкову економіку та розвиток креативного мислення. Проте лише невелика частина цього інструментарію може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств.

Саме тому авторський колектив запрошує всіх зацікавлених продовжити розпочату нами роботу у формі наукових дискусій на семінарах і конференціях, а також у межах науково-дослідної роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1. Інфраструктура інноваційного бізнесу	5
1.2. Роль бізнесу у впровадженні інновацій	9
1.3. Характеристика та організаційна структура інноваційного підприємства	11
Контрольні запитання до розділу 1	15
Розділ 2. ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО	16
2.1. Сутність інноваційного підприємництва	16
2.2. Класифікація інновацій	22
2.3. Ефективність інноваційного підприємництва	27
Контрольні запитання до розділу 2	33
Розділ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ ТА ПІДГОТОВКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ	34
3.1. Поняття інноваційного проєкту та інвестиційного проєктного циклу.....	34
3.2. Види інвестиційних проєктів	36
3.3. Підготовка інвестиційної пропозиції (бізнес-плану).....	37
3.4. Прорахунки та типові помилки під час складання бізнес-пропозицій.....	49
3.5. Оцінка інвестиційних ризиків	52
Контрольні запитання до розділу 3	56
Розділ 4. КРЕАТИВНІСТЬ В БІЗНЕСІ	57
4.1. Проєктування бізнес–напрямків і розвиток бізнес-ідей	57
4.2. Сутність креативності в бізнесі	58
4.3. Управління креативністю	62
4.4. Креативне мислення та визначення творчості	64
4.5. Інновації та творчість	67
4.6. Формування творчого потенціалу особистості.....	69
4.7. Дослідження особливостей розвитку формування креативного бізнес-середовища.....	73
4.8. Стратегії розвитку креативного мислення для підвищення підприємницької активності	79
Контрольні запитання до розділу 4	81
Розділ 5. ПРАКТИКУМ	82
5.1. Аналіз імітаційної моделі фінансово-економічної діяльності консалтингової фірми.....	82
5.2. Моделювання фінансово-економічної діяльності підприємства	88
5.3. Аналіз моделі фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства, що модернізується.....	91
5.4. Розробка інвестиційного бізнес-плану.....	95
Контрольні запитання до розділу 5	104
ГЛОСАРІЙ	105
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	120
ВИСНОВКИ	122

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

САВЧЕНКО Ольга Ігорівна
СУСЛІКОВ Станіслав Вячеславович
ПОБЕРЕЖНИЙ Роман Олегович
ВЕРЮТІНА Вікторія Юріївна

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Навчально-методичний посібник
для здобувачів вищої освіти спеціальності С1 «Економіка та міжнародні
економічні відносини (за спеціалізаціями)» усіх форм здобуття освіти

2-ге видання, доповнене та розширене

За редакцією проф. О. І. Савченко

Відповідальний за випуск доц. Кучинський В. А.
Роботу до видання рекомендував проф. Погорелов С. М.
В авторській редакції

План 2025 р., поз. 52

Ум. друк. арк. 6 Гарнітура Times New Roman

Видавничий центр НТУ «ХПІ»
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Електронне видання