

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ТРЕНІНГ: ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ

Навчально-методичний посібник

За редакцією проф. О.І. Савченко

В рамках проекту 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES
«INNOLAB»: Інноваційні лабораторії: використання відкритих
інноваційних навчальних платформ та дослідницької діяльності
у підприємницькій освіті з метою посилення участі та
інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних
суспільствах

**Харків
«Щедра садиба плюс»
2015**

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

RESEARCH TRAINING:
Innovation strategy, idea generation,
motivation management

Training Handbook

Edited by Prof. Olga Savchenko

In the framework of the project 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES «INNOLAB»: «Innovation Laboratories: using an open innovation learning platform & action research in enterprise education in order to enhance the engagement & innovative capabilities of Universities in post-socialist societies»

Kharkiv
«Schedra sadiba plyus»
2015

УДК 658:330.341.1; 331.101.3
ББК 65.050
С 13

Рецензенти:

*Урве Венесаар, PhD, професор підприємництва Школи економіки та ділового адміністрування
Талліннського технологічного університету, Таллінн, Естонія*

П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету НТУ «ХПІ», Харків

*Л. Т. Гораль, д-р екон. наук, професор, директор інституту економіки та управління в
нафтогазовому комплексі ІФНТУНГ, Івано-Франківськ*

Автори:

О.І. Савченко, К. Калантарідіс, Р.О. Нестеренко, К.В. Побережна

Author:

Olga Savchenko, Christos Kalantaridis, Roman Nesterenko, Kateryna Poberezhna

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут» (протокол № 1 від 30 січня 2015 р.)*

В навчально-методичному посібнику розкриті сучасні підходи до формування інноваційних стратегій, розвитку та пошуку креативних ідей, особливості управління мотивацією персоналу для забезпечення іноваційних процесів підприємств. Матеріал викладено на основі освітніх тренінгових технологій та сучасної інноваційної WEB платформи IDEAS MARKET.

Призначено для студентів напряму підготовки 0305 «Економіка та підприємництво», спеціальності 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» та спеціалістів з економіки та управління.

С 13 Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією: навч. мет. посіб./за ред. О.І. Савченко .– Х.: «Щедра садиба плюс», 2015. – 240 с.

ISBN 978-617-7225-52-1

In the Training Handbook new approaches to the formation of innovative strategies, development and search for creative ideas, especially the motivation of personnel management for innovation processes are submitted. The material contained on the basis of educational training technologies and modern innovation WEB platform IDEAS MARKET.

Created for field of study 0305 "Economy and Entrepreneurship" students, specialty 6.030505 "Personnel Management and Labor Economics" and experts in economics and management.

Навчально-методичний посібник підготовано та видано за кошти Проекту 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES «INNOLAB»: Інноваційні лабораторії: використання відкритих інноваційних навчальних платформ та дослідницької діяльності у підприємницькій освіті з метою посилення участі та інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних суспільствах.

ISBN 978-617-7225-52-1

© Колектив авторів, 2015
© НТУ «ХПІ», 2015

Проект 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES «INNOLAB»: Інноваційні лабораторії: використання відкритих інноваційних навчальних платформ та дослідницької діяльності у підприємницькій освіті з метою посилення участі та інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних суспільствах

Project 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES «INNOLAB»: Innovation Laboratories: using an open innovation learning platform & action research in enterprise education in order to enhance the engagement & innovative capabilities of Universities in post-socialist societies



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Цей проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Дана публікація відображає тільки точку зору авторів, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання наведеної нижче інформації.

ПЕРЕДМОВА

Для підвищення якості викладання дисципліни «Дослідницький тренінг», учасниками проекту TEMPUS INNOLAB в НТУ «ХПІ» було ініційовано створення серії навчально-методичних посібників для студентів напряму підготовки 0305 «Економіка та підприємництво» спеціальностей: «Економічна кібернетика», «Управління персоналом та економіка праці» та «Маркетинг».

Представлений посібник став одним із результатів спільної роботи, що проводилась з жовтня 2012 року в рамках міжнародного проекту «INNOLAB - Інноваційні лабораторії: використання відкритих інноваційних платформ для навчання підприємництву та розкриття інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних країнах» програми TEMPUS. Сайт проекту INNOLAB: <http://www.innolabs.org>.

Консорціум учасників включав: Бредфордський Університет, Великобританія (координатор проекту); Університет Аристотеля в м. Салоніки, Греція; Талліннський технологічний університет, Естонія; Ужгородський національний університет, Україна; Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна; Інститут інноваційних технологій і змісту освіти Міністерства освіти і науки України; Бізнес-інкубатор Тернопільщини, Україна; Гродненський державний університет ім. Янки Купали, Білорусь; Полоцький державний університет, Білорусь.

У процесі здійснення завдання проекту були виконані такі основні завдання:

- Проведення статистичних досліджень з метою ідентифікації факторів інноваційної активності та виявлення ключових проблем розвитку регіональних інноваційних процесів.
- Дослідження світової літератури з метою кращого розуміння практики інновацій з позицій перспектив бізнесу і внеску університетів.
- Ознайомлення з регіональними платформами розвитку інноваційної активності у Великобританії, Греції та Естонії з метою вивчення їх досвіду у практиці інновацій.
- Об'єднання практики і дієвих досліджень відкритих для підприємств інноваційних навчальних платформ з метою створення п'яти інноваційних лабораторій.
- Інтеграція інноваційних лабораторій в основні університетські заходи (зокрема, навчальні програми), шляхом застосування передових досягнень для довгострокового розвитку.
- Розробка навчальних і допоміжних матеріалів для підтримки інноваційних лабораторій.

Призначення інноваційних лабораторій полягає в розвитку освітнього і наукового видів діяльності, продуктами яких є компетенції випускників, результати розробок проектів та їх реалізації на підприємствах. Інноваційні лабораторії будуть сприяти розширенню і поглибленню взаємовигідних відносин університету з підприємствами у сфері інноваційної діяльності.

Важливою складовою частиною кожної інноваційної лабораторії став Web-сайт, що забезпечує прямі ділові комунікації між викладачами, науковими співробітниками, студентами університету та підприємствами регіону. Розробка інструментальної контент-

орієнтованої основи сайту на базі технології web2.0 була проведена викладачами та науковими співробітниками Університету Аристотеля (Салоніки, Греція).

В ході виконання проекту виконавцями НТУ «ХПІ» були вивчені сучасні англомовні публікації в сфері інноваційного менеджменту, підготовлено 10 наукових публікації та навчальні матеріали для 5 дисциплін спеціальностей факультету економічної інформатики та економічного факультету. Спільно з міжнародними партнерами виданий навчальний посібник «Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема».

Викладачі НТУ «ХПІ» отримали можливість ознайомитися з регіональними платформами розвитку інноваційної активності, що були представлені університетами з країн Євросоюзу, пройти стажування за напрямком інноваційного менеджменту та інноваційного підприємництва. Студенти НТУ «ХПІ», разом з командами інших університетів, брали участь у заходах з розробки інноваційних ідей, що проходили у жовтні 2013 року у м. Пярну (Garage48) та у Талліннському технологічному університеті, а також у лютому 2014 р. у Бредфордському університеті.

У 2014 р. в українських та білоруських університетах-партнерах проекту у дистанційному режимі була проведена міжнародна гра "Ринок ідей" за участю 300 студентів. Автором ідеї цієї гри є професор Бредфордського університету Крістос Калантарідіс. Для забезпечення її проведення фірмою Webanywhere були розроблені комп'ютерне програмне забезпечення та відповідні методичні матеріали. На першому етапі гри студенти отримали опис ситуації, яка мала місце на одному з реальних українських підприємств. Вони пропонували ідеї розв'язання проблем цього підприємства і разом оцінювали ці ідеї, здійснюючи умовні інвестиційні вклади. На другому етапі гри студенти розробляли економічне обґрунтування інноваційних ідей.

Великий інтерес, який викликала гра "Ринок ідей" у студентів, став причиною створення на основі цієї гри дослідницького тренінгу, якому присвячений цей посібник.

Авторський колектив висловлює подяку Європейській Комісії за фінансову підтримку проекту ТЕМПУС-ІННОЛАБ, в рамках якого був підготовлений і виданий цей навчально-методичний посібник. Крім цього, особливу подяку адресуємо ідеологу цієї гри Крістосу Калантарідісу, а також співробітникам фірми Webanywhere за надані методичні матеріали, що використовуються в посібнику.

Наймайте та просувайте ґрунтуючись на чесності, мотивації, здібностях, розумінні, знаннях і досвіді. Мотивація без чесності – небезпечна, здібності без мотивації – безсилі, розуміння без здібностей – обмежене, знання без розуміння – безглузде, досвід без знань – сліпий»

*Ді Хок, засновник всесвітньої
платіжної системи VISA*

ВСТУП

Дослідницький тренінг буде поєднувати в собі такі елементи: лекції з роздатковим матеріалом для розкриття основних понять і тем; відкриті дискусії за тематичними дослідженнями, міні виступи та обговорення із запрошеними представниками бізнес - спільноти для забезпечення реального життєвого досвіду. Тренінг буде підтримуватися необхідною наочною інформацією та віртуальним навчальним середовищем «IDEAS MARKET» (<http://ideas.innolab.kh.ua>).

Методичне забезпечення представлено даним навчально-методичним посібником, за допомогою якого студенти отримають різні можливості для навчання, наприклад: перелік тематичних досліджень, презентації лекцій, практичні завдання, інноваційні виклики від підприємств, глосарій. За таких умов робота можлива як індивідуально, так і в проектних командах.

Дослідницький тренінг базується на використанні ключових понять в аналізі реальних ситуацій та викликів підприємств, на впровадженні нових концепцій у процесі розвитку інноваційного бізнесу. Суть такого навчання полягає в застосуванні теорії на практиці з метою підвищення продуктивності навчального процесу.

Дослідницький тренінг носить елемент практичного дослідження і відрізняється від дослідження взагалі тим, що має чітку спрямованість на вирішення конкретних бізнес-проблем і забезпечує розвиток креативного мислення, а як наслідок – пошук творчого рішення.

Практична компонента тренінгу включає роботу на інноваційній навчальній платформі «Ринок ідей». Студенти зможуть розробляти свої власні ідеї за визначеною проблемою, допомагатимуть розвивати інші студентські ідеї в проектних командах, купуватимуть в інших студентів ідеї у відкритому інноваційному середовищі.

Успіх буде визначатися виходячи із вартості їх портфеля інвестицій (власні ідеї та ідеї, які були придбані). Важливо, що така робота зі студентами побудована на принципах зворотного зв'язку і обов'язкової процедури оцінювання.

Дослідницький тренінг також сприятиме розвитку професіоналів, які будуть в змозі реалізувати принципи сталого розвитку підприємств не тільки в економічних, але і в соціальних та екологічних умовах, в діловій практиці управління персоналом. Це досягається за рахунок:

- розвитку критичного розуміння інноваційного аспекту підприємництва, як способу впровадження змін в конкретних соціальних і культурних умовах.
- визнання соціальної складової підприємництва та інновацій через практику соціального підприємництва та інновацій.

В основу тренінгового матеріалу було покладено практичні розробки учасників проекту TEMPUS INNOLAB, науковців кафедри організації виробництва та управління персоналом НТУ «ХПІ», експерта проекту «Підтримка наукоємних та інноваційних підприємств, а також трансфер технологій у бізнес в Україні» Кіріакіса Дімітріу, програмний веб-продукт та методичні інструкції компанії Webanywhere, наукові праці Рейманда Ное, Дебри Нелсон, Джеймса Кемпбела, Алли Василик, Ентоні Армстронга, Володимира Кисельова та інш.

Наша спільна навчально-методична робота не була б повністю реалізована без підтримки партнерів проекту TEMPUS INNOLAB, керівництва факультету економічної інформатики і менеджменту та економічного факультету НТУ «ХПІ». Вони з готовністю ділились з нами своїми пропозиціями, поглядами та досвідом. І зараз ми маємо таку нагоду щирої подяки.

Автори навчально-методичного посібника:

Савченко Ольга Ігорівна

Кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», заступник начальника міжфакультетського Науково-методичного центру «INNOLAB», м. Харків, Україна.

Калантарідіс Крістос

PhD, професор підприємництва та інновацій Школи менеджменту Бредфордського університету, координатор проекту TEMPUS IV «ІННОЛАБ», м. Бредфорд, Великобританія.

Нестеренко Роман Олександрович

Старший викладач кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», директор «Бюро розвитку підприємництва» економічного факультету НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна.

Побережна Катерина Вікторівна

Асистент кафедри організації виробництва та управління персоналом, аспірант кафедри загальної економічної теорії Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

Розділ 1

ТРЕНІНГ: ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасному стану ринку праці відповідають практико - орієнтовані кадри і така якість молодих фахівців як конкурентоспроможність. Освіта стає залежною від постійно мінливої практичної сфери. Класична тріада «знання – уміння – навички» перестає відповідати сучасним вимогам.

Пріоритети роботодавців зміщуються на користь фахівців, які практично підготовлені, здатні до швидкої адаптації до професійної діяльності, володіють умінням креативно мислити. У цьому зв'язку, актуалізується якість підготовки спеціалістів вищої кваліфікації та їх подальше працевлаштування. Змінюється стратегія університетів щодо забезпечення випускників професійними компетенціями, що відповідають вимогам ринку праці.

Кваліфікація сьогодні - це не тільки професійні знання, вміння та навички, а й якості особистості, які потребує сучасний вид професійної праці. Реалізація такої освіти можлива тільки при впровадженні в практику діяльній, особистісно - орієнтованої концепції.

Роботодавці відзначають, що якість підготовки випускника сучасного ВНЗ на ринку праці визначається не тільки відмінними оцінками, а й готовністю швидко адаптуватися на робочому місці і відповідати вимогам роботодавця. Він стає зацікавленим в компетентності, яку можна розглядати як певну суму навичок, що включають в себе кваліфікацію та соціально - поведінкові характеристики. Випускники не просто повинні вміти професійно працювати, вони повинні швидко сприймати і інтерпретувати нові завдання, самостійно приймати рішення і здійснювати їх, бути комунікабельними, відповідальними, креативними.

Формування таких здібностей, їх розвиток стає однією з функцій навчальних закладів, а також організаційних структур ринку праці. Кожен випускник вищого навчального закладу повинен знайти своє місце на ринку праці. Для цього необхідно більш інтенсивно використовувати інноваційні методи навчання. Підвищення ефективності навчального процесу можливе тільки на основі індивідуалізації навчально-пізнавальної діяльності, залучення тренінгових форм проведення занять та використання засобів e-learning. Впровадження нових інформаційних технологій в освіту призвело до появи нових освітніх технологій і форм навчання, що базуються на електронних засобах обробки і передачі інформації.

Використання комп'ютерних засобів дозволяє отримувати первинну інформацію за допомогою інтерактивних навчальних програм, які допомагають студенту при певній мірі

компетентності більш досконало освоїти навчальну дисципліну. Маючи необмежені просторові і тимчасові рамки отримання інформації, студент в процесі самостійної роботи може перебувати в режимі постійної консультації з різними джерелами інформації. Крім того, можливо здійснювати різні форми самоконтролю, що підвищує мотивацію пізнавальної діяльності та творчий характер навчання.

В основі форми навчання із застосуванням комп'ютерних засобів (навчальна інноваційна платформа «IDEAS MARKET») лежить дидактична концепція, основними положеннями якої є:

1. Процес навчання базується в основному на самостійній пізнавальній діяльності. Необхідно створити таке освітнє середовище, яке максимально сприяло б розкриттю творчих здібностей студента. При цьому необхідно забезпечити максимальний доступ до навчальної інформації, де інформаційні ресурси забезпечені засобами віддаленого доступу за допомогою Інтернет.

2. Пізнавальна діяльність повинна носити активний характер та базуватися на внутрішній мотивації. Активні методи навчання за типом комунікацій між викладачем і студентом підрозділяються на рольові ігри, дискусійні групи, форум, проектні групи і т.п.

3. Навчання є особистісно-орієнтованим. Таке персоніфіковане навчання в умовах масового попиту можливо тільки на основі високих технологій навчання, що побудовані на комп'ютерних засобах і технологіях.

Поява потужних комп'ютерних мультимедіа систем та інтерактивних комп'ютерних програм стало основою інтенсивного розвитку інноваційних методів навчання.

Інтерактивні комп'ютерні програми активізують усі види діяльності людини: розумову, мовну, фізичну, що прискорює процес засвоєння матеріалу. Комп'ютерні тренажери сприяють придбанню практичних навичок. Інтерактивні тестуючі системи аналізують якість знань.

Для забезпечення максимального ефекту навчання, необхідно, щоб навчальна інформація була представлена в різних формах і на різних носіях.

Застосування інформаційних технологій дозволяє змінити способи отримання навчального матеріалу, яке традиційно відбувається під час лекцій, за допомогою спеціально розробленого навчального середовища, яке за певних умов може значно підвищувати ефективність навчального процесу. Основними умовами використання такої інноваційної технології є врахування індивідуальних особливостей студента, його рівня компетенцій і мотивації, відповідність освітніх потреб і цілей навчання. Використання креативних підходів в навчальному процесі вимагає залучення відповідних педагогічних технологій.

Таким чином, інноваційна навчальна платформа як дидактичний засіб об'єднує в собі три компоненти: зміст навчального матеріалу, методи і технології навчання. Ці компоненти нерозривно пов'язані один з одним і утворюють навчальну систему, що дозволяє реалізувати процес набуття відповідних професійних компетенцій.

Основне значення процедури тренінгу стисло можна охарактеризувати як: формування та розвиток навиків персоналу для ефективної роботи в організації. У міжнародних компаній досить популярними є центри підготовки менеджерів, які працюють як бізнес школи та мають назву корпоративних університетів. Прикладом є учбовий центр Crotonville компанії General Electric та інші. Вищі навчальні заклади пропонують модульні програми розвитку менеджменту, особливо для менеджерів

середньої та вищої ланки. В якості прикладу наведемо модульну програму The Innovation, Enterprise and the Circular Economy programmers in University of Bradford (School of Management).

Слід зазначити, що дослідження які були проведені у 3100 англійських компаній показали, що 10% збільшення витрат на тренінги персоналу дають приріст продуктивності праці у 7,5%, в той же час збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки на 2,8%.

Введення в програму підготовки бакалаврів системи тренінгів як окремої дисципліни дає можливість студентам більш детально ознайомитись із даним інструментарієм і стати не тільки активним учасником цього процесу, але і розробником майбутніх тренінгових матеріалів, отримання необхідних навичок для майбутньої роботи з клієнтами та представниками малого та середнього бізнесу.

1. Типологія тренінгів:

Зазвичай тренінги класифікують за обраними тематичними напрямками: комунікативні, організаційні, інноваційні, тренінги продажу, персоналу, маркетингові, з ведення бізнесу, підвищення креативності в компанії та інші. Таким чином виділяють предметну область роботи і тоді це будуть: «Техніка ведення переговорів», «Техніка презентацій», «Робота з клієнтами», «Побудова ефективної команди», «Етичні дилеми бізнесу», «Тайм – менеджмент», «Відкриті інновації», «Креативне мислення» та інші. Також поділяють учасників за їх положенням в організації: рядові співробітники, менеджери середньої ланки, топ – менеджери, власники бізнесу.

Головним фактором проведення тренінгу є визначені потреби організації.

Кожний тренінг є певним відгуком на ті проблеми та виклики, які має організація. Це може бути:

- Ситуативний (індивідуальний рівень). У цьому випадку потреби тренінгу пов'язують з розвитком конкретних навиків у певної групи співробітників. Наприклад, «Розвиток особистої ефективності», «Організація презентацій».

- Системний рівень. Передбачає розвиток взаємодії в середині компанії. У цьому випадку недостатнім є розвиток окремих особистостей. Прикладом може бути – «Управління конфліктами», «Тім – білдінг», «Ефективне лідерство» та інші.

- Стратегічний рівень. Питання, які виникають на цьому рівні відносять до стратегічного розвитку організації, її положенню в соціально-економічному середовищі. Наприклад, «Стратегія розвитку логістичної мережі» або «Формування та розвиток системи мотивації працівників», «Управління організаційними змінами».

При підготовці до тренінгу необхідно враховувати професійну орієнтацію бізнес – тренера, певну відкритість підприємства при наданні корпоративної інформації для з'ясування виникнення певних викликів та подальшого їх розв'язання, точну аналітико-статистичну вибірку, можливість участі у якості асистента бізнес-тренера одного із менеджерів підприємства – замовника.

2. Основні складові тренінгової програми:

Тренінг готується у відповідності до наступних параметрів.

- мета і завдання;
- рівень учасників;
- мотивація учасників;

- рівень проблем в організації;
- ступень адаптації;
- строки, дата, місце та інтенсивність проведення.

Треба пам'ятати, що добре визначений вибір виду та рівня тренінгу є певною гарантією його успіху. Для проведення успішного тренінгу необхідно пам'ятати не тільки слово «цікаво», але і слово «корисно».

Дослідницький тренінг буде сприяти розвитку технологічних, комунікативних та концептуальних навичок у студентів. Технологічні навички пов'язані з освоєнням і удосконаленням професійної майстерності. Комунікативні мають безпосереднє відношення до людського спілкування, спрямовані на безконфліктну взаємодію в групі. Концептуальні - це мистецтво прогнозувати події, планувати діяльність, приймати відповідальні рішення на основі системного аналізу. В кінцевому підсумку ці якості і забезпечать випускникам затребуваність і конкурентоспроможність на ринку праці.

Таким чином, саме, оптимальне поєднання професіоналізму і соціально-психологічних якостей може забезпечити майбутньому фахівцю конкурентоздатність на ринку праці, а ВНЗ - конкурентоздатність на ринку освітніх послуг.

Розділ 2

ТРЕНІНГ - ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Програма тренінгу (4 години)

#	ТЕМА	ОПИС	МЕТОД
1.	Знайомство	Короткі презентації учасників, самопрезентація тренера.	Обговорення в підгрупах та групах
2.	Стратегія інновацій	Що таке інновація? У чому полягає різниця інноваційного та не інноваційного рішення? Визначення стратегії.	Інтерактивна лекція, групове обговорення
3.	Інновації чи ні?	Вправа на визначення певної ситуації на інноваційність та розробка способів перетворення не інноваційної ситуації в інновацію.	Робота в підгрупах, обговорення у групах
4.	Типи інновацій	Класифікація типів інновацій шляхом групування їх у чотири зони інновацій.	Інтерактивна лекція з прикладами
5.	Ступінь, стимул, оригінальність інновацій	Класифікація інноваційних стратегій: доповнюючі/радикальні; першопрохідці/пізні наслідувачі; наслідування/винаходи.	Інтерактивна лекція з прикладами
6.	Потреба - Ринок - Технологія	Класифікація інноваційних стратегій за такими напрямками: пошук потреб, дослідження ринку та розвиток технологій.	Інтерактивна лекція з прикладами
7.	Дванадцять інноваційних стратегій	Аналіз інноваційних стратегій, які найчастіше використовуються сотнею провідних інноваційних компаній (в Європі та США).	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах
8.	Сучасна стратегія. Відкриті інновації	Модель стратегії відкритих інновацій у порівнянні з класичною моделлю закритих інновацій.	Інтерактивна лекція з прикладами
9.	Стратегія відкритих інновацій та інтелектуальна власність	Розвиток класичної інноваційної моделі та моделі відкритих інновацій у сучасних умовах інтелектуального суспільства.	Інтерактивна лекція, приклади, групове обговорення
10.	Створення видатної інноваційної стратегії	Практичний приклад створення нової стратегії компанією Хегох для своєї відомої моделі копіювального пристрою 914.	Кейс-стаді, групове обговорення
11.	Завершення сесії	Бібліографія, Інтернет-ресурси. Рефлексія.	Демонстрація та обговорення в групах



Інноваційна стратегія

Слайд 2.2



Очікувані результати навчання:

Після тренінгу учасники зможуть:

- ✓ отримати власне уявлення про інновації та стратегію
- ✓ концептуалізувати різні типи інновацій
- ✓ класифікувати інноваційні стратегії
- ✓ реалізувати сучасну інноваційну стратегію, що полягає у відкритих інноваціях
- ✓ зрозуміти, що відкриті інновації та інституційні проекти сумісні

Слайд 2.3



Інновація і стратегія

Слайд 2.4



Що таке інновація?

Інновація - це акт впровадження чогось нового або використання нового, відмінного від звичайного способу щось робити.

Інноваційність у діловій сфері відрізняється від креативності тим, що креативність загалом асоціюється з продукуванням нових ідей.

Інноваційність, навпаки, має відношення до застосування таких нових ідей до ринкової ситуації.



Інновація

У своїй книзі «Джерело інновацій» («The Seeds of Innovation»), Елейн Дандон надає дуже точне, можливо деякою мірою і жорстке, орієнтоване на ділову сферу визначення інновації:

Інновація - це прибуткове впровадження стратегічної творчості. Це саме те, чого прагнуть досягти компанії та організації, розпочинаючи таку діяльність - організованого, стратегічного та творчого процесу, що буде реалізований до кінця та втілиться у вимірюваних результатах і з вимірюваним очікуваним прибутком.

Слайд 2.6



Розклавши визначення на частини, можна зрозуміти, що інновація - це:

- ✓ креативність - зародження нової ідеї;
- ✓ стратегія - аналіз оригінальності ідеї та її придатність для використання;
- ✓ застосування - втілення унікальної, придатної до використання ідеї та її тестування;
- ✓ прибутковість - максимізація доданої вартості унікальної і придатної до використання ідеї.

Щоб зрозуміти цей термін корисно наголосити на тому, чим не є інновація.

Слайд 2.7



За Дандон, інновація:

Це не лише нова технологія

Нова організаційна структура, новий бізнес-канал або новий додаток до чогось старого - це також інновації.

Вона не залежить від типу діяльності

Інновацій потребують не лише великі промислові компанії; усім організаціям слід запроваджувати інновації в тій чи іншій формі.

Не обмежується роботою підрозділів НДДКР

Підрозділи НДДКР роблять більшу частину роботи, але в організації, де до інновацій ставляться серйозно, цей процес охоплює усі підрозділи.

Це не лише гральний майданчик для виявлення креативності

Автор посилається на такі компанії як Google, Microsoft тощо.

Слайд 2.8



Це не одноразова витівка

Компанії повинні запроваджувати інновації, інакше їхнє майбутнє буде сумнівним.

Це не лише тренування креативності

Тренування професійних креативних навиків дуже важливе, однак таке тренування повинно бути частиною інноваційної стратегії, щоб ці навики укорінилися і відтворювалися у повсякденних робочих ситуаціях.

Це не лише абсолютно нові продукти

Створення революційно нових продуктів є ключовим елементом управління інноваціями. Однак, робота над постійним вдосконаленням вже існуючих продуктів є не менш важливою, а можливо навіть більш важливою, оскільки переважну кількість грошей компанії заробляють, постійно запроваджуючи нові вдосконалення.



Стратегія

Слово «стратегія» походить від грецького слова «stratigos», яке складається з двох слів:

«stratos» – означає **«армія»**.

«ago» – в перекладі з давньогрецької **«вести/спрямовувати/рухати»**.

Стратегія - це засіб, що дозволяє переслідувати цілі і досягати їх **свідомо** і **систематично** впродовж певного періоду.

Слайд 2.10



Стратегія в бізнесі

Зі словника ділових термінів:

Підхід до майбутнього, що передбачає:

- 1) перевірку поточних та очікуваних факторів, пов'язаних із клієнтами та конкурентами (зовнішнього середовища) та самої компанії (внутрішнього середовища);
- 2) креативне бачення нової або ефективної ролі компанії;
- 3) поєднання політики, практики та ресурсів для реалізації такого бачення.

<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

Слайд 2.11



Стратегія в бізнесі, як сфері дослідження, стосується питання «як компанія конкурує в обраному сегменті?».

Вона передбачає аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз для компанії, які існують в її середовищі.

Стратегія спрямована на послідовне виконання планів для досягнення певного рівня ефективності.

Інноваційна стратегія визначає, якою мірою та яким чином компанія має намір використовувати інновації з метою виконання своєї бізнес-стратегії та покращення ефективності.

Слайд 2.12



Джонсон та Шоулз (у своїй роботі «Дослідження корпоративної стратегії» - «Exploring Corporate Strategy») надають таке визначення стратегії:

Стратегія - це **напря́м** та **масшта́б** діяльності організації в **довгостроковій перспективі**, що шляхом відповідного управління **ресурсами** в **середовищі**, яке потребує докладання зусиль, надає організації переваги для задоволення потреб **ринків** та очікувань **учасників** (акціонерів).

Іншими словами, стратегія стосується таких питань:

- Куди прямує бізнес у довгостроковій перспективі (**напря́м**)
- На яких ринках бізнес має конкурувати і якими типами діяльності можна займатися на таких ринках (**ринки; масшта́б**)



- Як бізнес може працювати ефективніше за конкурентів на таких ринках (**переваги**)
- Які ресурси (навики, активи, фінансування, відносини, технічна компетентність, будівлі і обладнання) потрібні для забезпечення конкурентоспроможності (**ресурси**)
- Які фактори зовнішнього середовища впливають на здатність бізнесу конкурувати (**середовище**)
- Які цінності та очікування тих, хто має владу в бізнесі та навколо нього (**учасники**)

Стратегії існують на кількох рівнях у кожній організації - починаючи від діяльності компанії загалом (або напрямів діяльності) і закінчуючи її окремими працівниками.



Корпоративна стратегія - пов'язана з загальною метою діяльності, яка полягає в задоволенні очікувань учасників.

Стратегія структурного підрозділу більше має відношення до того, як бізнес успішно конкурує на окремому ринку. Це стосується рішень, пов'язаних із вибором продуктів, задоволенням потреб споживачів, отриманням переваг у порівнянні з конкурентами, дослідженням або створенням нових можливостей тощо.

Операційна стратегія дбає про те, як забезпечується відповідність організації кожної частини бізнесу стратегічному напрямку як на корпоративному рівні, так і на рівні структурного підрозділу. Таким чином, операційна стратегія зосереджується на таких питаннях як ресурси, процеси, люди тощо.

Слайд 2.15



Як управляти стратегією

У найширшому розумінні стратегічне управління - це прийняття «стратегічних рішень», тобто рішень, що дають відповідь на вищезгадані запитання (напрямок - ринки; масштаб - переваги - ресурси - середовище - учасники).

На практиці ретельне стратегічне управління складається з трьох основних компонентів, зображених на рисунку нижче:

Слайд 2.16





Стратегічний аналіз

Це аналіз стійкості позиції бізнесу та розуміння важливих зовнішніх факторів, які можуть вплинути на цю позицію.

Стратегічний вибір

Цей процес включає в себе розуміння природи очікувань учасників («основні правила»), пошук стратегічних варіантів, а потім оцінку та вибір стратегічних варіантів.

Застосування стратегії

Зазвичай найскладніша частина. Коли стратегія вже проаналізована та обрана, наступне завдання полягає у втіленні цієї стратегії в організаційних заходах.

Слайд 2.18

Інновація чи ні?

Слайд 2.19



Робота в підгрупах

Будь ласка, створіть будь-яким зручним для Вас чином 3 підгрупи. В кожній із груп слід обрати представника (щоб він представив висновки групи).

Кожна група працюватиме окремо над таким питанням:

«Яка з ситуацій, що описані на наступному слайді, відноситься до інновацій, і як можна адаптувати решту ситуацій, щоб їх віднести до інновацій?»

Для роботи у підгрупах дається 10 хвилин.

Потім ми працюватимемо усі разом над обговоренням результатів.

Слайд 2.20



1. Чи є інновацією розширення компанії з виробництва фарб, яка наразі пропонує 12 відтінків білого, своєї пропозиції до 20 відтінків?
2. Чи є інновацією запровадження в магазині, що працює з 8.00 до 18.00, політики, яка передбачає цілодобову роботу?
3. Чи є інновацією, якщо супермаркет, який працює в 3-х найбільших містах України, відкриє новий магазин у четвертому місті?
4. Чи є інновацією рішення власника квіткового магазину закрити свій бізнес як безнадійний і натомість відкрити магазин книг які були у вжитку?
5. Чи є інновацією рішення сталеварної компанії U.S. Steel розширити свій бізнес за рахунок виходу на ринок видобутку нафти і природного газу та змінити свою назву на USX?



6. Чи є інновацією, коли книжковий магазин починає продавати свої продукти через Інтернет?
7. Чи є інновацією переміщення м'ясної лавки на околицю, щоб не орендувати об'єкти інфраструктури в центрі міста?
8. Чи є інновацією, якщо винна лавка, замість того, щоб продавати свою продукцію роздрібним клієнтам, починає продавати її винним ресторанам?
9. Чи є інновацією, якщо викладач англійської мови, який має школу англійської мови, де викладає сам, наймає двох викладачів?
10. Чи є інновацією, якщо завод із виробництва продуктів харчування для розповсюдження своїх продуктів починає співпрацювати з компанією у сфері логістики, щоб не займатися цим самостійно?



Типи інновацій

Слайд 2.23



Інновації можна характеризувати різними способами.

Наприклад, «Посібник Осло», укладений Організацією економічного співробітництва і розвитку в 1994 році класифікує інновації за:

- ❖ сектором, до якого належить основна економічна діяльність виробника;
- ❖ технологічною групою (продуктовою групою), до якої належить інновація;
- ❖ імовірним сектором застосування.

Слайд 2.24



«Посібник Осло» класифікує інновації:

- ❖ за розміром компаній (кількістю співробітників);
- ❖ за формою власності компанії (приватна, державна, інша);
- ❖ за географічним впливом (національні, інтернаціональні).



У своїй книзі «Dealing with Darwin» («Мати справу з Дарвіном») Годфрі Мур групує різні типи інновацій у кластери, визначає чотири зони інновацій і розділяє кожну з них на типи. Чотири зони інновацій - це:

- ❖ Зона лідирування за продуктами (або послугами)
- ❖ Зона формування довгострокових і довірчих відносин із клієнтами
- ❖ Зона операційної бездоганності
- ❖ Зона оновлення



Зона лідирування за продуктами (або послугами)

Підривні інновації. Цей тип інновацій створює нові ринкові категорії, спираючись на стрибкоподібні зміни технологій або на підривні бізнес-моделі.

Інновації застосування. Ще відомі як «інновації рішень», цей тип інновацій стосується знаходження нових ринків для існуючих продуктів шляхом відкриття недосліджених функцій таких продуктів, часто комбінуючи їх у новий спосіб.

Інновації продуктів. Цей тип інновацій зосереджується на існуючих ринках для існуючих продуктів/послуг, диференціювання здійснюється за допомогою розробки характеристик та функцій, які не охоплюються наявними пропозиціями.

Слайд 2.27



Зона лідирування за продуктами (або послугами)

Інновації продуктів (продовження). Інновації продуктів мають й інший бік, пов'язаний з тим фактом, що усі продукти беруть участь в ієрархії компонентів, продуктів та систем. Це означає, що кожен продукт складається з компонентів і сам є компонентом якоїсь більш широкої системи. Отже, на додачу до забезпечення виконання існуючої ролі в ієрархії, інновації продуктів можуть призводити до зміщення ролей у групах або в напрямку вниз до рівня компонентів для підвищення обсягів, або в напрямку вгору до системного рівня для підвищення вартості.

Слайд 2.28



Зона лідирування за продуктами (або послугами)

Платформні інновації. Цей тип інновацій створює спрощуючий прошарок, який допомагає замаскувати базову комплексність і складність, таким чином дозволяючи наступному поколінню пропозицій зосередитися на створенні нової цінності. Тому частина інноваційної діяльності такого типу інновацій включає залучення та підтримку партнерів, які завершують ланцюг формування цінності. Найуспішніші платформні інновації по-новому позиціонують вже поширені продукти і популяризують їх у новій ролі.



Зона формування довгострокових і довірчих відносин зі споживачами

Інновації розширення асортименту. Цей тип інновацій передбачає структурні зміни в існуючій пропозиції, що створюють чітку підкатегорію. Мета - розширення розвинутого ринку за рахунок роботи з новою клієнтською базою або більш наполегливого пошуку спільної мови із вже існуючою.

Оптимізаційні інновації. Цей тип інновацій продовжує шлях, розпочатий розширенням асортименту, деталізуючи інноваційний процес, підходячи ближче до поверхні пропозиції та здійснюючи менш значний вплив на базову інфраструктуру.

Слайд 2.30



Зона формування довгострокових і довірчих відносин зі споживачами

Маркетингові інновації. Цей тип інновацій зосереджується на диференціації взаємодії з потенційними клієнтами в процесі купівлі.

Інновації на базі досвіду споживачів. Дуже витончений тип інновацій у межах зони формування довгострокових і довірчих відносин зі споживачами - інновації на базі досвіду споживачів, де цінність створюється не шляхом диференціації функціональності, а на базі досвіду використання продуктів. Такий тип особливо добре підходить для споживчих ринків, де продукт є товаром, а рішення про його купівлю не містить ризику.

Слайд 2.31



Зона операційної бездоганності

Технологічні інновації. Цей тип інновацій дозволяє видобути вартість з матеріалу або продукту обробки наявної пропозиції, не змінюючи його зовнішні якості.

Інтеграційні інновації. Цей тип інновацій дозволяє скоротити витрати клієнтів, пов'язані з підтримкою складної операційної діяльності шляхом інтеграції її багатьох розрізнених елементів в єдину централізовану систему.

Слайд 2.32



Зона операційної бездоганності

Інновації процесів. Інновації цього типу зосереджуються на покращенні коефіцієнту прибутковості не шляхом усунення зайвого в самому продукті, а шляхом вдосконалення процесів його виробництва. Мета полягає в усуненні з робочого процесу кроків, які не створюють доданої вартості.

Інновації міграції цінності. Інновації цього типу полягають у зміні напряму бізнес-моделі від товарного елементу ланцюга створення доданої вартості на ринку до елементів, які пропонують вищу маржу (прибутковість). Як приклад можна навести перехід від продуктів до витратних матеріалів, від бритв до лез для бритв, або від принтерів до картриджів з чорнилами.

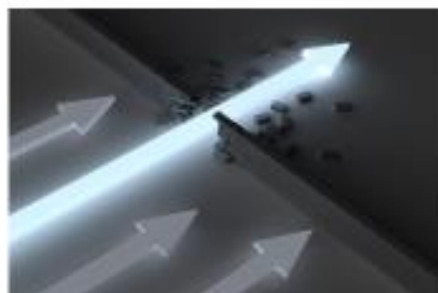


Зона оновлення

Внутрішні інновації. Це шлях, на якому компанія використовує свої внутрішні ресурси для зростання, відновлюючи стосунки зі своїми найціннішими клієнтами і шукаючи нові проблеми, які вона може вирішити для них.

Інновації придбання. Інновації придбання вирішують проблему категорії оновлення ззовні, шляхом злиття або поглинання. В цю гру можна грати як в ролі того, хто купує, так і в ролі того, кого купують.

Слайд 2.34



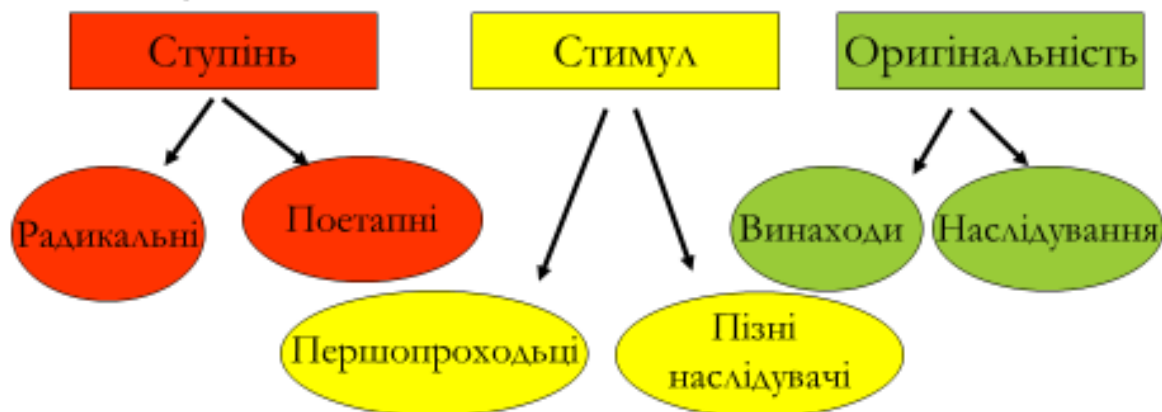
Ступінь, стимул,
оригінальність інновацій

Слайд 2.35



У літературі існує не одна класифікація інноваційних стратегій.

На наступних слайдах ми побачимо першу з них, яка ділить стратегії за ступенем, стимулом та оригінальністю інновацій.



Слайд 2.36



Ступінь інноваційності. Від радикальних до доповнюючих

Деякі інновації є дуже значними за своїм масштабом та впливом, вони належать до категорії радикальних.

Мітчел (1989 р.) та Тушман і Андерсон (1986 р.) зазначили, що спостерігається тенденція більш частого запровадження радикальних інновацій компаніями поза відповідною галуззю або новими компаніями, а не компаніями, які вже давно працюють у цій галузі. Вони демонструють, що радикальні інновації, які дозволяють покращити практичні знання в певній галузі, частіше запроваджують компанії зі значним досвідом роботи в такій галузі, в той час коли інновації, що руйнують існуючі знання, частіше запроваджуються новими компаніями або компаніями поза галуззю.



Радикальні інновації, коли запроваджуються вперше, видаються менш вражаючими ніж пізніше, коли вони набувають популярності і їхнє запровадження стає широко розповсюдженим.

Найменші доповнюючі інновації починаються з будь-якого моменту, коли компанія вирішує, що якась інновація таки була введена. Через те, що доповнюючі інновації полягають у вдосконаленні існуючих продуктів, послуг або рутин та лише трохи змінюють їх, такі інновації загалом простіше планувати і впроваджувати, вони супроводжуються менш значними змінами, ніж радикальні інновації. Це не означає, що вони менш важливі, і що сукупний результат впровадження низки доповнюючих інновацій не може бути досить вражаючим у порівнянні з ситуацією на момент початку впровадження першої з них.

Слайд 2.38



Є два типи ознак, які можна використовувати для розрізнення доповнюючих і радикальних інновацій:

1. Перший - це внутрішні ознаки, які спираються на залучені до процесу знання і ресурси. Доповнюючі інновації виникають на базі існуючих знань та ресурсів у певній компанії, тобто вони означають *вдосконалення навиків*. Радикальні інновації, з іншого боку, вимагають повністю нових знань та/або ресурсів і тому вони означають *руйнування навиків*.

Слайд 2.39



2. Другий тип, зовнішні ознаки, розділяє інновації на ті, в основі яких лежать технологічні зміни, та на ті, що вводяться під впливом конкуренції на ринку.

Доповнюючі інновації → незначні технологічні зміни → існуючі на ринку продукти залишаються конкурентоздатними.

Радикальні інновації → значні технологічні вдосконалення → існуючі продукти неконкурентоспроможні та застарілі.

Вже працюючим на ринку компаніям вигідніше запроваджувати доповнюючі інновації, оскільки вони дозволяють використовувати наявні знання і ресурси для управління усім процесом.

Слайд 2.40



Компанії-новачки, навпаки, матимуть великі переваги, запроваджуючи радикальні інновації, оскільки їм не знадобиться змінювати свої знання.

Крім того, досвідченим компаніям може бути складно запроваджувати радикальні інновації як через обмеження «управлінського світогляду», який впливає на їхню роботу, так і тому, що зі стратегічної точки зору вони менш заохочені інвестувати в інновації, якщо ті поглинатимуть їхні існуючі продукти.



Стимул до інновацій. Від першопроходців до пізніх послідовників

Винаходи, за визначенням, запроваджуються тільки однією компанією або невеликою групою компаній, які виводять новий продукт або послугу на ринок одночасно. Компанії, які мають намір вивести на ринок винахід, повинні бути наготові, щоб отримати суттєві переваги, оскільки існує реальний ризик того, що компанія прийде до фінішу запізно і не отримає призу. Компанії, які успішно поставили винахід на комерційну основу, інколи називають першопроходцями.

Є три основні типи переваг, які можуть отримати першопроходці.

Слайд 2.42



Якщо винахід стосується підприємницької технології (прописування ліків, комп'ютерного програмного забезпечення), тоді перша компанія, яка отримує патент або авторське право виграє ексклюзивне право виводити продукт на ринок. Відсутність конкуренції може бути беззаперечною стратегічною перевагою.

Наприклад, компанія Херох запровадила технологію копіювання на звичайний папір першою. Компанія була настільки успішною при патентуванні цієї технології, що спромоглася побудувати широку клієнтську базу до виходу її першого конкурента на ринок.

Купівля недостатніх ресурсів раніше інших також інколи може стати перевагою для одного або кількох першопрохідців, якщо такі ресурси вже будуть недоступними для тих, хто запроваджуватиме інновацію пізніше.

Слайд 2.43



Створення витрат у зв'язку зі зміною споживача може також стати перевагою для одного або кількох першопрохідців, яка буде недоступною для послідовників.

Компанії, які не ставлять за мету здійснення винаходів, але впроваджують інновації, приймаючи винахід, що виявився переможцем, можна назвати пізніми послідовниками. Навіть, якщо інновація є вочевидь відносною, а не радикальною, першопроходець впроваджує зміни або орієнтується на більш значні зміни, ніж ті, що впроваджує пізній послідовник, який чекає доки винахід вже не здаватиметься новим для ринку або галузі перш ніж прийняти його.

Слайд 2.44



Є й проміжний варіант між першопроходьцями та пізніми послідовниками - це ранні послідовники. Ранні послідовники - це компанії, які не ставлять на меті здійснення винаходів, однак вичікують на момент, коли недоступні для винахідників переваги вплинуть на поверхню і їх можна буде підхопити. До таких переваг може відноситися знання ринку, вирішення технічних недоліків або будь-що інше.

Першопроходьці вочевидь ламають кригу. Їхні винаходи видаються несхожими на інші і новими, оскільки жодна фірма ще не впроваджувала їх. Ранні послідовники ж все-таки намагаються впроваджувати винаходи відносно рано та зазвичай є ближчими до першопроходьців ніж до пізніх послідовників.



Оригінальність інновацій. Винаходи та імітація

Деякі інновації надбудовуються над вже існуючими продуктами, послугами або процедурами та є доповнюючими за своєю природою. Інші містять у собі суттєвіші відмінності і тяжіють більше до радикальних, ніж до доповнюючих. Деякі інноватори прагнуть бути першими, інші намагаються зайняти друге місце. Дещо інша характеристика інновацій полягає у ступені до якого вони імітують щось уже знайоме.

Важливе запитання: чи пізній послідовник є імітатором?

Слайд 2.46



Відповідь - ні.

Наведіть, будь ласка, кілька прикладів, які ілюструють різницю між пізнім запровадженням інновацій та імітацією.

Пізні послідовники роблять певні технологічні або інші вдосконалення. Також пізній послідовник може ретельніше вивчити ринок. Імітатору характерні можливі недоліки першопроходьця.

Ступінь, до якого інновація є технологічною імітацією або технологічним винаходом, не обов'язково відповідає уявленню клієнта про імітацію чи винахід або навіть не є близькою до такого уявлення.

Слайд 2.47



Потреба - Ринок - Технологія

Слайд 2.48



Booz Allen Hamilton, найбільша в США консалтингова компанія, у своєму дослідженні «Світові інновації 1000» (2007 рік) виокремила 3 різних але успішних стратегій, які використовуються певною групою компаній.

Як зазначено в цьому дослідженні, не існує статистично суттєвого зв'язку між сумою грошей, яку компанія витратила на інновації та її фінансовими результатами.

Успішність інновацій не має прямої залежності від суми витрачених грошей, якості найнятих інженерів, розробки найкращої технології або проведення найкращого дослідження ринку.



У цьому звіті виокремлюються такі три стратегії інновацій:

- ✓ Пошук потреб
- ✓ Дослідження ринку
- ✓ Розвиток технологій

Згідно з цим дослідженням:

«Жодна з цих стратегій не показувала стабільно кращих результатів у порівнянні з іншими; однак, дуже успішні інноватори зустрічаються в усіх цих трьох категоріях».

Слайд 2.50



Пошук потреб

Компанії, що обирають цю стратегію, активно залучають як наявних, так і потенційних клієнтів до формування нових продуктів, послуг та процесів; вони прагнуть першими вивести на ринок такі продукти.

Прикладом може стати підрозділ DeWalt компанії Black & Decker's. Його президент, Джон Шайх, розповідає красиву історію про важливість уважного ставлення до клієнтів. Кутові пилки, лідери продажів, на початку 1990-х коштували близько 199\$ і всі вони мали леза довжиною 25,4 см.



Слайд 2.51



Інженери компанії вийшли на вулицю і побачили, що багато людей будують великі будинки в колоніальному стилі з великими молдингами. Кутові пилки різали такі великі шматки обрамлення лише до половини.

Через це вони висовували триметрові шматки молдингів з вікон, повертали їх, зтягували назад і різали до кінця. Тому ми розробили і вивели на ринок кутову пилку з лезами довжиною 30,5 дециметрів; це абсолютно інша, набагато більша пилка, яка могла різати такі речі в один етап та коштувала 399\$. Ця кутова пилка стала лідером продажів із великим відривом і залишається лідером і на сьогоднішній день.



Слайд 2.52



DeWalt працює на надзвичайно конкурентному ринку з дуже вимогливими клієнтами. «На комерційних теренах - говорить Шайх - користувач насправді звертає увагу лише на сам продукт. Він завжди має намір придбати найкращі інструменти для виконання своєї роботи, незалежно від марки. Якщо Ви можете виробляти найкращий продукт, який дозволяє Вашому клієнтові працювати найбільш ефективно, Ви виграєте на ринку».

Інженери та менеджери з виведення продуктів на ринок підрозділу DeWalt більшою мірою орієнтуються на клієнтів як на початку, так і в кінці інноваційного процесу.



Дослідження ринку

Компанії, що вдаються до цієї стратегії, обережно спостерігають за своїми ринками, однак вони дотримуються більш обережного підходу і зосереджуються переважно на створенні цінності за допомогою доповнюючих змін. Компанії, які відносяться до другої стратегічної категорії, тобто дотримуються стратегії дослідження ринку, демонструють цілковиту обережність у підході до інноваційного процесу. Вони в середньому витрачають менше на НДДКР у відсотках від продажів, ніж ті, хто дотримується стратегії пошуку потреб.

Слайд 2.54



Прикладом може бути компанія Plantronics, виробник навушників та іншого аудіо-обладнання. ¶

Баррі Марджерум, Віце-президент з питань стратегії та розвитку бізнесу, визначає інноваційну стратегію компанії як «стійкий довгостроковий ріст доходу на акцію»

Основний бізнес компанії Plantronics, навушники, відноситься як до комерційного ринку - навушники для операторів, працівників call-центрів, так і до споживчого ринку.

Слайд 2.55



Як каже Марджерум, виклик полягає в управлінні різними розробками «модуляціями» для цих двох ринків.

Смаки клієнтів зі споживчого ринку змінюються швидше, ніж вимоги комерційних клієнтів; а технології, що застосовуються при виробництві продуктів як для одних, так і для інших клієнтів наразі змінюються значно швидше ніж раніше, зважаючи на розвиток таких технологій, як Bluetooth, Wi-Fi, IP-телефонія.

Саме тому компанії Plantronics треба обов'язково триматися якомога ближче до обох ринків.

Слайд 2.56



Розвиток технологій

Компанії, що використовують цю стратегію, тримаються напряму, який відповідає їхнім технологічним потужностям, використовуючи свої інвестиції в НДДКР для приведення в рух проривних інновацій та доповнюючих змін, зазвичай прагнучи вирішити невисловлені потреби своїх клієнтів.

Компанія Siemens AG, німецький лідер у сфері виробництва електронної техніки, чиї продажі за 2006 рік сягнули 111 млрд. доларів, є прикладом підходу до інновацій, який зосереджується на майбутніх потребах та був розроблений успішними компаніями, які впроваджують нові технології.



Siemens - це надзвичайно диверсифікована компанія, яка працює на світовому ринку та має різноманітні напрями діяльності, від сфери охорони здоров'я до електронних приладів для енергодобування; і кожен її бізнес-підрозділ має власну команду по роботі з інноваціями та розробці продуктів.

Підрозділ корпоративної технології компанії Siemens знаходиться на вершині структури та допомагає спрямовувати довгострокові міждисциплінарні дослідження та планування.

Слайд 2.58



Дванадцять інноваційних стратегій

Слайд 2.59



Засади інноваційної діяльності загалом охоплюють 12 інноваційних стратегій, що залежать від трьох основних параметрів конкурентного середовища:

Стимулювання клієнтів

Конкурентне лідерство

Збагачення портфелю

Кожен із цих параметрів дозволяє оцінити прийнятність інноваційної стратегії на будь-якому етапі та на будь-якій ланці ланцюга формування цінності. Крім того, ці параметри не є взаємовиключними способами отримання вигоди від інновацій, вони також взаємодіють між собою.

Слайд 2.60



1. Платформні пропозиції

Продуктова платформа - це набір продуктів зі спільною технологією, розроблених для пов'язаних ринкових сегментів або навіть ринків.

Платформні пропозиції суттєво відрізняються від разових пропозицій; вони передбачають надання повторюваних, адаптованих під клієнта послуг шляхом комбінування та перекомбінування модулів*.

Компанія Toyota використала платформу машини компанії Innova для розробки низки різних пропозицій.



2. Спільне створення

Спільне створення - це стратегія в інноваційній діяльності, при якій цінність створюється шляхом спільної роботи зі споживачем та використання унікальних внутрішніх знань споживача для кращого задоволення його потреб.

Ця стратегія може включати в себе залучення потенційних клієнтів або лідерів користування.

Компанія Boeing спроектувала авіалайнер B-777 з двома двигунами, взаємодіючи з керівниками вищої ланки низки провідних авіаліній. Їх попросили описати, яким вони бачать авіатранспорт у майбутньому*.

Слайд 2.62



3. Скорочення тривалості циклу

Багато компаній-інноваторів скоротили часовий розрив між моментом появи концепції та виведенням на ринок за допомогою трансгресійного механізму, відомого як скорочення часу циклу.

Динамічність інновацій передбачає прискорений випуск продуктів/послуг.

Це, разом з постановкою амбіційних цілей, є однією з інноваційних стратегій, які широко використовуються компаніями Boeing, Gillette, Honda, Nissan, Toyota та іншими*.

Слайд 2.63



4. Підвищення цінності бренду

Ця стратегія передбачає перебудову бренду завдяки інноваціям та допомогу компаніям у створенні чіткого досвіду експлуатації продуктів та використання послуг.

Компанія Unilever проводить біо-дослідження з метою створення нових продуктів. Експериментуючи з рослинами і тваринами в Арктиці, ця компанія відкрила протеїни, які витримують холод, не втрачаючи своїх фізичних та хімічних якостей. Ці протеїни були використані як добавки у виробництві морозива та м'яких заморожених десертів без інію, що допомогло компанії Unilever підвищити цінність свого бренду.

Слайд 2.64



5. Експлуатація технологій

Суть цієї стратегії полягає в експлуатації інноваційної технології для досягнення домінування на ринку. Технологія може бути розроблена всередині компанії або отримана ззовні (при відкритій інноваційній схемі).

Експлуатація технологій в основному стосується створення цінності та її освоєння з метою використання нових ринкових можливостей.

Ця стратегія не обмежується креативними проривами; навпаки, вона швидше передбачає застосування технологій для створення низки продуктів, послуг або характеристик з метою домінування на ринку.



6. Захист на майбутнє

Стратегія захисту на майбутнє в основному полягає у перестраховуванні від технологічної застарілості шляхом роботи над численними технологічними можливостями. Оскільки майбутнє складно прогнозувати, компанії повинні працювати над численними можливостями.

Захист на майбутнє - це спосіб забезпечити, щоб можливості не закрилися, а компанія була спроможною гідно пройти крізь загрозливі зміни технологічної траєкторії.

Слайд 2.66



7. Раціональні розробки

Інноваційна стратегія раціональної розробки продуктів має на меті задоволення таких трьох чітких вимог:

- Ринкова ціна
- Витрати на розробку та виробництво
- Час виведення продукції на ринок

Цей підхід включає зменшення як потреби в ресурсах, так і кількості відходів.

Слайд 2.67



8. Партнерство

Корпоративне партнерство в інноваційному процесі допомагає компаніям не лише ділити між собою ресурси і ризики, але й поєднувати доповнюючі можливості.

Такі партнерства сприятливо впливають на інноваційний процес, оскільки відбувається поєднання можливостей та розподіл ризиків.

Компанія Airbus побудувала партнерські стосунки з компаніями Deutsche Airbus, British Airways та CASA для створення моделі A-380. Обмін знаннями та ресурсами допоміг компанії Airbus створити найбільший у світі пасажирський авіатранспортний засіб, який є дуже інноваційним продуктом.

Слайд 2.68



9. Інноваційна мутація

Інноваційна мутація - це зміна технології та створення низки продуктів. Різниця між платформними продуктами та інноваційною мутацією полягає в тому, що у випадку з платформними продуктами базова технологія залишається незмінною, в той час коли при інноваційній мутації технології є різними. Продукти або технології модифікуються чи адаптуються для задоволення нових вимог або розширення портфелю. Перевага полягає в можливості переробки знань і отримання економії від збільшення масштабу.



10. Творче руйнування

Творче руйнування було запропоновано Шумпетером для опису економічного впливу технологічних змін.

Творче руйнування передбачає швидке відкликання старих продуктів і їх негайну заміну новими.

Несподіваність є ключовим елементом цієї стратегії.

Успіх стратегії творчого руйнування залежить від продуманості вибору інновацій, які можуть посилити майбутнє зростання.

Слайд 2.70



11. Сегментація ринку

Сегментація ринку - це пошук нових сегментів ринку або «віконець можливостей». Сегментування ринку інноваційним чином стало джерелом конкурентної диференціації.

Компанія ІКЕА, яка починала свою роботу як маленький меблевий магазин, вийшла на міжнародний ринок завдяки розумній сегментації ринку.

Слайд 2.71



12. Придбання

Стратегія придбання інновацій передбачає отримання технології, продукту або бренду.

Фармацевтичні компанії все частіше використовують стратегію придбання інновацій, яка є менш ризиковою і більш ефективною. Однією з перших, хто використав цю стратегію, була компанія Novartis, яка у 2006 році купила Chiron, лідера ринку вакцин, таким чином створивши новий сегмент свого бізнесу.

Слайд 2.72



Інновація може стати основною конкурентною відмінністю, яка пропонує переваги за трьома визначеними параметрами:

- ☐ Стимулювання клієнтів за допомогою нових характеристик, продуктів, досвіду та послуг.
- ☐ Лідерство серед конкурентів що стосується інноваційного реагування, включаючи запровадження інноваційних підприємницьких технологій.
- ☐ Поширення, збагачення та диверсифікація продуктового портфелю для досягнення різних траєкторій росту.

Три вищенаведені стратегічні параметри можуть реалізовуватися через одну або **комбінацію** усіх 12-ти інноваційних стратегій.



Сучасна стратегія. Відкриті інновації

Слайд 2.74



Хоча ідея і обговорення деяких наслідків інновацій (особливо, що стосується співпраці між компаніями у сфері НДДКР) походять ще з 70-х років, термін «**відкриті інновації**» популяризував **Генрі Чесбро**, який з 2003 року був професором та виконавчим директором Центру відкритих інновацій при Каліфорнійському університеті, Берклі.

Генрі Чесбро, коли перебував у Гарвардській школі бізнесу, написав свою книжку «*Відкриті інновації: новий імператив створення нових технології та отримання прибутку з них*», яка була опублікована видавництвом «Harvard Business School Press» у 2003 році та описувала, як компанії перейшли від так званих закритих інновацій до більш відкритого способу інноваційної діяльності.

Слайд 2.75



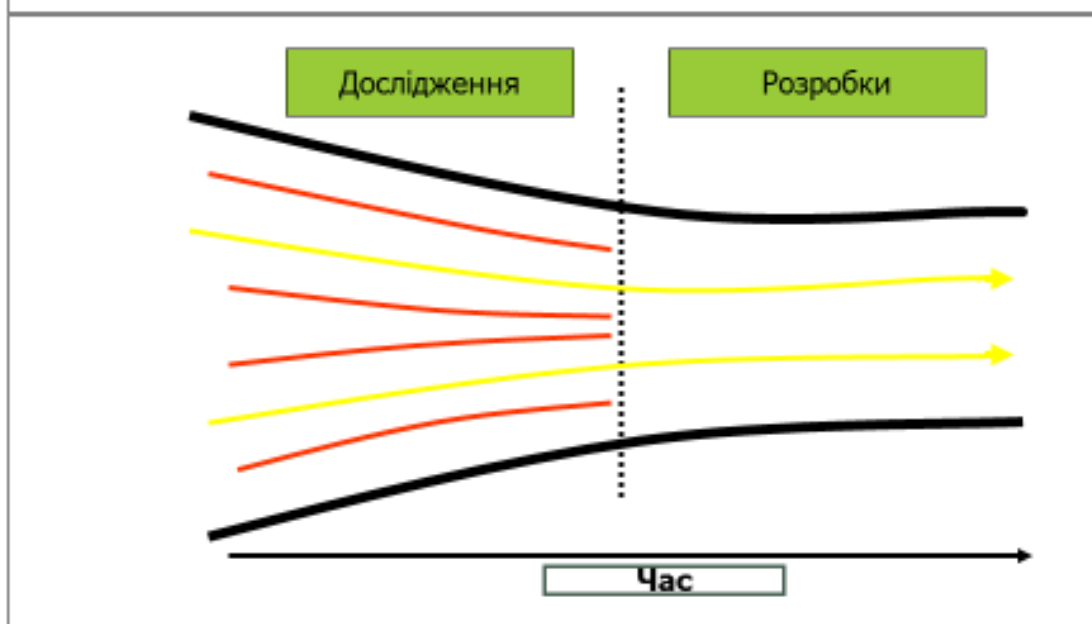
Щоб відкриті інновації стали зрозумілими, варто переглянути класичну модель закритого інноваційного процесу.

Традиційно, такі речі як розробка нових продуктів, нових процесів розвитку бізнесу та виведення нових продуктів на ринок відбувалися в межах компанії.

За цією концепцією компанії отримували конкурентні переваги, фінансуючи великі науково-дослідні лабораторії, які розробляли технології, пізніше покладені в основу нових високоприбуткових продуктів. Також залежно від своєї бізнес-моделі вони витрачали багато грошей на внутрішні величезні маркетингові департаменти, які виконували усю роботу аж до реклами і логістики.

Слайд 2.76

Концепція закритого інноваційного процесу





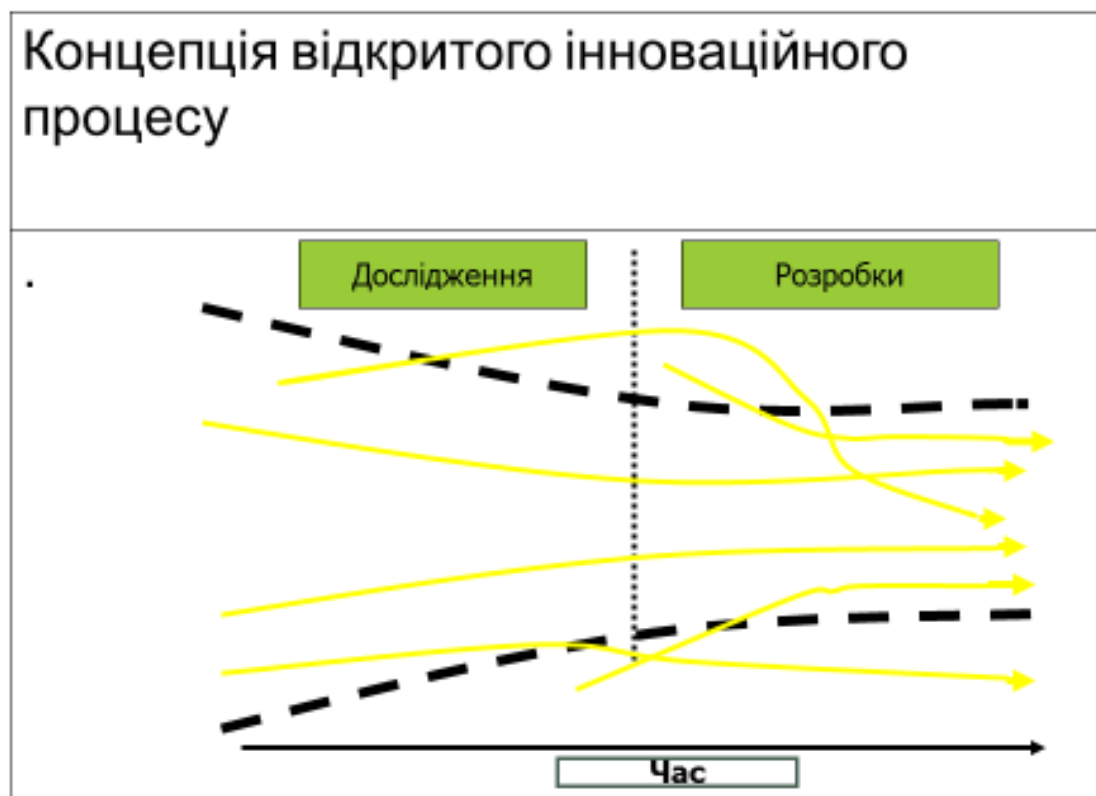
Пояснення діаграми

На вищенаведеній діаграмі червоною лінією зображені завершені дослідницькі проекти, деякі з яких імовірно були результатом отримання патентів, однак жоден із них так і не дійшов до стадії розробки. Такі завершені дослідницькі проекти часто кладуться на полицю до появи ринкової можливості використати їх, якщо така можливість взагалі з'являється.

Жовтою лінією зображені проекти, які були розроблені до кінця.

Чорні лінії у верхньому та нижньому краях являють собою закриті межі компанії.

Слайд 2.78



Слайд 2.79



Будь ласка, зверніть увагу на те, що червоних ліній тут немає, це означає, що немає проектів, які так і не перейшли від стадії дослідження у стадію розробки - чи з причини відсутності користі для основного напрямку діяльності компанії, чи через очікування сприятливої ситуації на ринку.

Також подивіться уважно на те, що є багато проектів, які на різних етапах перетинають межі компанії (пунктирні лінії) один або кілька разів.

Чесбро зробив спостереження, що закрита модель почала змінюватися в багатьох компаніях, коли такі фірми як Cisco Systems почали успішно конкурувати з такими активно працюючими у сфері досліджень компаніями як Lucent Technologies, яка отримала у спадок більшу частину Bell Labs.

Слайд 2.80



Причини

Чесбро зробив власне дослідження та дізнався кілька причин, які призвели до руйнування закритого інноваційного процесу.

1. Підвищена мобільність кваліфікованої робочої сили:

Насамперед, мобільність і наявність високоосвічених людей зросла впродовж останніх років. Як наслідок, великі обсяги знань знаходяться поза межами дослідницьких лабораторій великих компаній. Крім того, коли співробітники змінюють роботу, вони беруть свої знання з собою, що створює потоки знань між компаніями.



2. Поширення венчурного капіталу:

Останнім часом доступність венчурного капіталу значно зросла, що робить можливим подальший розвиток хороших і багатообіцяючих ідей та технологій поза компанією, наприклад, у формі підприємницьких фірм.

3. Зовнішні можливості для невикористаних технологій:

Збільшуються можливості для подальшої розробки ідей та технологій поза компанією, наприклад, у формі відокремлення або за допомогою ліцензійних угод.

4. Покращення доступу до послуг високопродуктивних аутсорсингових партнерів:

Насамкінець, інші компанії в ланцюгу пропозиції, наприклад постачальники, відіграють все більш важливу роль в інноваційному процесі.

Слайд 2.82



Як наслідок, компанії почали шукати інші шляхи підвищення рентабельності та ефективності своїх інноваційних процесів. Наприклад, завдяки активному пошуку нових ідей поза межами компанії, а також через співпрацю з постачальниками і конкурентами з метою створення цінності для клієнтів.

Інший важливий аспект полягає в подальшому розвитку ідей і технологій, які не вписуються в стратегію компанії або продажу ліцензій за кордон. Приклад – компанія ASML, яка є відокремленим підприємством корпорації Philips.

Отже, відкриті інновації можна описати як: **поєднання внутрішніх та зовнішніх ідей, а також внутрішніх та зовнішніх шляхів виходу на ринок для продовження розвитку бізнесу.**

Слайд 2.83



Порівняння закритих і відкритих інновацій

На нас працюють розумні люди цієї галузі	На нас працюють не усі розумні люди цієї галузі. Нам слід працювати з розумними людьми як всередині нашої компанії, так і поза її межами.
Щоб отримати прибуток від НДДКР, ми повинні зробити винахід, розробити та вивести його на ринок самостійно	Зовнішні НДДКР можуть створювати суттєву цінність: внутрішні НДДКР потрібні, щоб претендувати на якусь частку цієї цінності.
Якщо ми розробимо винахід, ми перші введемо його на ринок	Нам не обов'язково ініціювати дослідження, щоб отримати прибуток від нього

Слайд 2.84



Переможе компанія, яка першою введе інновацію на ринок	Краще побудувати кращу бізнес-модель, ніж вийти на ринок першому
Ми переможемо, якщо ми створюватимемо більшість найкращих ідей у нашій галузі	Ми переможемо, якщо зможемо найкраще застосувати внутрішні та зовнішні ідеї
Нам слід контролювати свою інтелектуальну власність, щоб наші конкуренти не скористалися нашими ідеями	Нам слід отримувати прибуток від використання нашої інтелектуальної власності іншими, і нам слід купувати права інтелектуальної власності у інших, якщо вони вписуються в нашу бізнес-модель



Прикладом таких відкритих інновацій можуть бути компанії Intel та Cisco, які мають мінімальний дослідницький штат

Ці компанії скорочують свої бюджети на дослідження за допомогою співпраці з науковцями, університетами, іншими компаніями та компаніями-початківцями.

В 2000 році компанія Intel передала свою дослідницьку роботу назовні шляхом надання 300 грантів на суму 100 млн. доларів. Нова модель має на меті максимізувати коефіцієнт охоплення - співвідношення кількості використаних ідей та кількості згенерованих ідей.

Як говорить Паоло Гарджіні, директор з питань стратегії технологій компанії Intel: «Суть полягає у виробництві бездоганних чипів, а не у публікації видатних наукових праць».

Слайд 2.86



Деякі з найкрупніших власників патентів у світі (такі компанії як Philips, IBM, Microsoft та багато інших) скористалися моделлю відкритих інновацій. Наприклад, на корпоративному сайті компанії Philips можна прочитати:

«Це (інноваційні дослідження) найкраще здійснювати за допомогою партнерств. **Дні, коли інноваційний процес відбувався ізольовано, закінчилися.** Від жодної компанії не можна очікувати відповідей на усі запитання. Саме тому ми регулярно працюємо спільно з широкою мережею установ, компаній, університетів і лікарень з метою спільної розробки нових сповнених сенсу проривів».

Слайд 2.87



Стратегія відкритих інновацій та інтелектуальна власність

Слайд 2.88



Відкриті інновації - це інноваційна екосистема, де потоки ідей та знань курсують поза межами компанії

Права інтелектуальної власності, навпаки, були створені насамперед для запобігання використанню ідей та винаходів компанії іншими.

На перший погляд ці дві концепції (відкриті інновації та захист прав інтелектуальної власності) видаються несумісними. Причина полягає в тому, що відкриті інновації передбачають бажання компаній дозволяти створеним ними знанням перетікати до інших компаній (можливо, з метою отримання від них знань взамін) в той час, коли захист прав інтелектуальної власності дозволяє компанії позбавити інших можливості використовувати такі знання.



Чесбро в рамках теми **ліцензування інтелектуальної власності** як приклад молоді компанії, яка побудувала свій бізнес навколо концепції **відкритих інновацій** наводив Millennium Pharmaceuticals. Ця компанія постачає інформацію стосовно біологічних компонентів та проводить їх аналіз, що є корисним для великих фармацевтичних компаній у сфері розробки медпрепаратів у США.

Попередня модель, яку використовували ці компанії стосовно таких послуг, полягала в укладанні договорів підряду. Такі фірми відомі як організації-підрядники у сфері наукових досліджень і вони по суті виконували роботу на основі договорів з фармацевтичними компаніями, які ставали власниками інтелектуальної власності на результати відповідних досліджень. Ця модель має такі два недоліки:

Слайд 2.90



1. Відсутність доступу до потенційної інтелектуальної власності, оскільки її використання обмежується ринком фармкомпанії, яка платить за такі послуги
2. Розвиток компанії, яка оплачує такі послуги, дещо обмежений, оскільки вона має недостатню економію масштабу.

Millennium Pharmaceuticals розробила модель за якою вона отримувала право інтелектуальної власності на розробку і надавала ліцензії на використання такого права більшим фармацевтичним компаніям.

Ексклюзивність забезпечувалася для окремих ринків, однак на кожну біологічну мішень, яка була розроблена в результаті досліджень, можна було надавати ліцензії різним компаніям для використання на різних ринках із забезпеченням ексклюзивності для кожного ринку.

Слайд 2.91



З'явилася можливість вивільнити повну потенційну цінність інтелектуальної власності, оскільки її використання не було обмеженим основним напрямом діяльності однієї компанії.

Ця модель створила взаємовиграшну ситуацію, при якій потенційна цінність інтелектуальної власності розподілилася між компанією Millennium та фармацевтичними підприємствами таким чином:

- ❖ Компанія Millennium залишала за собою право інтелектуальної власності, тому змогла отримати додатковий прибуток шляхом надання ліцензій іншим компаніям для використання на інших ринках.
- ❖ Великі фармацевтичні компанії отримали потрібну їм інтелектуальну власність за меншу ціну, ніж та, яку вони повинні були б заплатити за повне право власності на неї.

Слайд 2.92



Найбільший власник патентів у світі (IBM) в 2006 році ґрунтовно змінив свою корпоративну політику щодо створення патентів та управління ними, особливо що стосується патентів на програмне забезпечення та бізнес-методи. Поряд із іншими ініціативами вони створили програму Відкритих спільних досліджень (ВСД) з метою підтримки відкритих досліджень у сфері вільного програмного забезпечення, які проводяться спільно компанією IBM та університетами.

Приблизно за однаковий проміжок часу вони оприлюднили близько ста запатентованих бізнес-методів і оголосили про те, що надалі збираються зосереджувати свої зусилля виключно на бізнес-методах із суттєвою технічною складовою та ефективно розміщувати решту винайдених бізнес-методів на загальнодоступному домені.



У 2008 році IBM за співпраці з низкою таких великих високотехнологічних компаній як Nokia та Sony створили «Відкриті еко-патенти», чим відкрили доступ для загалу до низки пов'язаних із навколишнім середовищем еко-патентів з метою стимулювання розвитку технологій у цій сфері.

Книга Маршала Фелпса, яку він написав спільно з Деніелом Кляйном, описує трансформацію стратегії компанії Microsoft щодо інтелектуальної власності в умовах розвитку відкритого програмного забезпечення і відкритих інновацій з точки зору творця цієї трансформації.

Фелпс і Кляйн наголошують на ролі високого попиту з боку споживачів на сумісність їхніх систем Linux та Windows, який стимулював здійснення такого кроку.

Слайд 2.94



Отже, природнім буде запитати, як ці компанії (Philips, як ми бачили на попередньому слайді стосовно відкритих інновацій, IBM, Microsoft) застосовують систему прав інтелектуальної власності в рамках використання моделі відкритих інновацій?

І чому інші компанії, такі як Siemens та Canon, які також є крупними власниками патентів, навіть не згадують вираз «відкриті інновації» на своїх сайтах?

Якщо проаналізувати патентну діяльність цих компаній, можна помітити, що вони не згортають її у відповідь на нову стратегію. Philips і IBM демонструють стійкий коефіцієнт патентів до НДДКР починаючи з 2000 року, в той час, коли відповідний коефіцієнт компанії Microsoft збільшився.

Слайд 2.95



Скептики могли б сказати, що:

- ❖ інтелектуальна власність, від якої відмовляється компанія, недостатньо цінна для неї
- ❖ це зручний спосіб використання чужих ідей

У певному розумінні такі скептики не помиляються:

- Компанії не відмовляються від свого прагнення отримати прибутки
- Вони не розкривають усі секрети
- Відкриті технології - це не найцінніші технології
- Це технології, які компанія не планує розвивати
- Існує можливість, що розробка такої технології іншими, може бути корисною для компанії внаслідок ефекту поширення знань або викликати підвищення попиту на власні товари та послуги компанії

Слайд 2.96



Компанії, що пропагують «відкриті інновації» усвідомили дві речі:

- ✓ по-перше, жодна компанія не може самостійно розробити усі потрібні їй технології.
- ✓ по-друге, вироблені окремою компанією продукти повинні бути сумісними з продуктами, виробленими іншими компаніями, навіть якщо це продукти безпосередніх конкурентів та компаній з дуже відмінними бізнес-моделями, компаній-постачальників відкритого програмного забезпечення. Тут важливо, щоб компанії розробляли нові способи забезпечити себе прибутками від проектів «відкритих інновацій» та їх розробки.



Управління інтелектуальною власністю - це один із способів, в який компанія може досягнути цієї цілі. В процесі управління відкритими інноваціями право інтелектуальної власності можна використати кількома способами.

По-перше, необхідна кодифікація винаходу, яка здійснюється при отриманні патенту, допомагає структурувати угоди про співпрацю.

Крім того, оскільки патент є юридичним документом, його текст, може використовуватися або цитуватися в різних юридичних документах, наприклад, ліцензійних угодах.

Слайд 2.98



По-друге, права інтелектуальної власності можна використовувати для ведення переговорів про перехресні ліцензії з іншими компаніями в галузі, які володіють доповнюючими технологіями, що дозволить уникнути взаємних позовів.

Права на певні винаходи дозволяють компанії укласти ліцензійні угоди на розвиток технологій, які б за інших обставин не підлягали комерціалізації.

Окрім вибіркового оприлюднення запатентованих винаходів, які не використовуються компанією, існують також стратегії управління інтелектуальною власністю, що використовуються учасниками відкритих інновацій, прив'язаних до специфічного контексту.

Слайд 2.99



По-друге, права інтелектуальної власності можна використовувати для ведення переговорів про перехресні ліцензії з іншими компаніями в галузі, які володіють доповнюючими технологіями, що дозволить уникнути взаємних позовів.

Права на певні винаходи дозволяють компанії укладати ліцензійні угоди на розвиток технологій, які б за інших обставин не підлягали комерціалізації.

Окрім вибіркового оприлюднення запатентованих винаходів, які не використовуються компанією, існують також стратегії управління інтелектуальною власністю, що використовуються учасниками відкритих інновацій, прив'язаних до специфічного контексту.

Слайд 2.100



Стратегія відкритих інновацій та інтелектуальна власність

Помилкові судження:

Відкриті інновації = з відкритим вихідним кодом

Відкриті інновації = загального використання

Відкриті інновації = відсутність прав інтелектуальної власності

Реальність:

Продукти з відкритим кодом - це лише одна форма відкритих інновацій

Результати відкритого інноваційного процесу можуть бути захищеними або наданими у загальне користування

Відкриті інновації потребують працюючої системи захисту прав інтелектуальної власності та ефективного ринку прав інтелектуальної власності



Стратегія відкритих інновацій та інтелектуальна власність

«Ефективне управління інтелектуальною власністю є критично важливим не лише у процесі пошуку корисних зовнішніх знань, навпаки, ще більшого значення воно набуває при визначенні цінності власної інтелектуальної власності компанії».

(Звіт ОЕСР за 2008 р. «Відкриті інновації у глобальних мережах»)

Слайд 2.102



Створення видатної інноваційної стратегії



Слайд 2.103



Існують випадки, коли компанії розробляють підривні інновації, але не можуть їх оптимально використати і отримати прибуток, який можна було б очікувати від такої інновації.

Однією з причин такої помилки може бути невірне припущення менеджерів, що споживачі здатні на все і заплатять будь-яку ціну, щоб придбати інновацію, лише тому, що вона їх вразила.

Іншою причиною може бути потреба у здійсненні ще одного кроку перед виведенням інновації на ринок. Це означає, що для надання інновації тієї привабливості, яку вона може мати, потрібна **нова інноваційна стратегія**.

На наступних слайдах ми розглядатимемо приклад такої стратегії.

Слайд 2.104



Модель копіювального пристрою Xerox 914

Модель копіювального пристрою 914 була створена в 1958 році з використанням відносно нового електро-фотографічного процесу, який передбачає сухий друк без використання вологих хімічних речовин. У той час копії для робочих потреб робилися або за допомогою «вологого» фотографічного методу або з використанням низькоякісного сухого термального процесу. Переважна кількість бізнес-моделей передбачала продаж обладнання з досить незначною націнкою на їхню собівартість та встановлення окремої плати за допоміжні і витратні матеріали, зазвичай зі значно вищою націнкою понад їхню собівартість. Обидві технології копіювання вимагали використання спеціального паперу та допоміжних матеріалів, що створювало післяпродажний потік прибутку для постачальників.



Джозеф Вілсон, голова правління компанії Херох з 1946 по 1966 роки, з одним із перших копіювальних пристроїв Херох 914 на виробництві, вул. Орчард, Рочестер, Нью-Йорк, незадовго після анонсування пристрою в 1959 р.

(Історичний архів компанії Херох)



Типові копіювальні пристрої продавалися за 300\$; вони могли робити по 150-200 копій в день, 90% з них використовувалися для виготовлення лише 100 копій в день.

Копіювальний пристрій 914 дозволяв робити якісні зображення на простому папері, однак, вартість його виробництва була оцінена в 2000\$. Змінні витрати на одну копію, зроблену на такому пристрої, приблизно дорівнювали відповідним витратам у зв'язку з друком копій іншими методами. Це створило проблему для комерціалізації такої інноваційної технології.

Як, зважаючи на вищенаведені економічні фактори, ця нова технологія могла проникнути на ринок?

Слайд 2.107



Шукаючи потенційних партнерів, компанія Haloid (оскільки назву Xerox вона отримала пізніше) наштовхувалася на відмови таких компаній як Kodak, General Electric та IBM, які вирішили, що за цією технологією немає майбутнього.

Модель, яка передбачала продаж обладнання за ціною нижче собівартості та покриття різниці за рахунок високих націнок на допоміжні і витратні матеріали, була нежиттєздатною, оскільки вартість допоміжних та витратних матеріалів була приблизно такою ж як і у альтернативних продуктів на ринку, отже залишалося занадто мало простору для маневру.

Слайд 2.108



Потім компанія Xerox вирішила самостійно виводити новий продукт на ринок і розробила інноваційну стратегію для цього. Виведення продукту на ринок відбулося у вересні 1959 року.

Нова стратегічна модель передбачала не продаж обладнання клієнтам, а надання його у лізинг за відносно низьку ціну (95,00\$ на місяць) за умови, що вони платитимуть чотири центи за кожен зроблену копію понад 2000 копій на місяць.

У той час звичайний копіювальний пристрій робив по 150-200 копій на день до 100, а модель 914 могла робити 1000. Щоб ця модель стала прибутковою для компанії Xerox, використання копій повинно було дуже зрости.

Компанія Xerox забезпечувала клієнтів необхідними послугами та підтримкою, а угоду про лізинг можна було скасувати попередивши лише за 15 днів.



Ця пропозиція була досить привабливою для клієнтів. Використовуючи таку стратегію, корпорація Haloid дуже ризикувала: клієнти повинні були платити лише щомісячні лізингові платежі та не платили б більше, якщо б якість і зручність пристрою 914 не змусила їх робити більше ніж 2000 копій на місяць (Кернс і Надлер, 1992 р.). Ця модель могла окупитися корпорації Haloid (Xerox) лише за умови, що пристрій 914 викличе велике збільшення обсягів копіювання.

На щастя для компанії Xerox якість нової копіювальної технології та її зручність були доведені на практиці і компанії почали робити тисячі копій на день.

В результаті, компанія Xerox досягнула річного темпу росту прибутку на рівні 41% за 12 років.

Слайд 2.110

Висновки

Чи маєте коментарі ...

Будь ласка, допоможіть мені завершити ключові елементи

.....

Оцінка

Рекомендована література

1. Dundon E; The seeds of innovation: cultivating the synergy that fosters new ideas – 2002 AMACOM
2. Various writers; The innovative enterprise – 2003 Harvard Business School Press
3. Chesbrough H; Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology – 2003 Harvard Business School Press
4. Mullins L; Management and Organisational Behaviour – 2005 Pearson Education 7rd edition
5. Moore G; Dealing with Darwin – 2005 Penguin Group
6. Kates A & Galbraith JR; Designing your organization – 2007 Jossey & Bass
7. Phelps, Marshall & Kline; Burning the Ships: Intellectual Property and the Transformation of Microsoft – 2009 Hoboken
8. Groua, Mezghani, Almeida; Incubators' manual for innovative projects – 2009 Medibtikar
9. Various writers; Manager – 1995 to 2010 monthly editions by HMA-EEDE GR

Посилання на пов'язані з темою інтернет-ресурси для подальшого вивчення

1. <http://www.wipo.int/about-ip/en/index.html>
2. <http://www.wipo.int/ipstats/en/>
3. <http://www.innovationtools.com>
4. <http://www.ipexl.com>
5. http://www.eirma.org/f3/local_links.php?action=jump&doi=eiq-2009-016-0003
6. <http://www.wbscd.org/web/epc>
7. <http://www.jpbc.com/creative/innovationchallenges.php>

Розділ 3

ТРЕНІНГ – УПРАВЛІННЯ ІДЕЯМИ

Програма тренінгу (4 години)

#	ТЕМА	ОПИС	МЕТОД
1.	Знайомство один з одним	Короткі презентації учасників та груп. Самопрезентація тренера.	Обговорення в підгрупах та групах
2.	Ідея - креативність - інновація	Визначення термінів.	Інтерактивна лекція з груповим обговоренням та прикладами
3.	Історичний огляд управління ідеями	Від скриньки для пропозицій (нульове покоління) до сучасних систем третього покоління. Приклади.	Інтерактивна лекція з обговоренням та прикладами
4.	Ідеї ... звідки?	Аналіз джерел, з яких можна отримати ідеї. Кейс-стаді компанії ЗМ.	Мозковий штурм з використанням кольорових наклейок, кейс-стаді, обговорення у підгрупах
5.	Визначення терміну «управління ідеями»	Обговорення: управління ідеями.	Інтерактивна лекція, групове обговорення
6.	Управління ідеями - перший етап інноваційного процесу	Три ключові елементи інноваційного процесу: генерування; відбір та впровадження; поширення ідей.	Інтерактивна лекція з опитуванням
7.	Моделі для пошуку та обробки ідей	Три основні моделі пошуку та обробки ідей (програми збору пропозицій - кампанії з пошуку ідей - відкрита модель).	Інтерактивна лекція, кейс-стаді, обговорення у підгрупах
8.	Кампанії з пошуку ідей	Напрями діяльності з пошуку ідей та їх етапи.	Інтерактивна лекція з прикладами
9.	Методи та інструменти «генерування ідей»	Презентація основних методів та інструментів: мозковий штурм, метод бракуючих ланок, метод Кей-Джей, дельфійський метод.	Інтерактивна лекція з прикладами й обговоренням
10.	Управління ідеями засобами електронного зв'язку	Переваги та недоліки управління ідеями засобами електронного зв'язку, кейс-стаді.	Кейс-стаді, групове обговорення
11.	Управління ідеями, програмне забезпечення	Презентація наявного програмного забезпечення.	Коротка секція, презентація
12.	Кейс-стаді програмне забезпечення для управління ідеями	Демонстрація чотирьох програмних інструментів для управління ідеями.	Демонстрація, групове обговорення
13.	Пастки в управлінні ідеями	Які основні небезпеки спричиняють виникнення пасток в управлінні ідеями?	Мозковий штурм, групове обговорення
14.	Завершення сесії	Бібліографія, Інтернет-ресурси та закінчення презентації. Рефлексія.	Демонстрація та групове обговорення

Слайд 3.1



Управління ідеями

Слайд 3.2



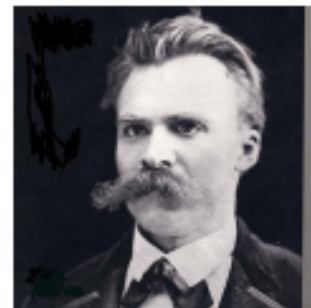
Якщо ідея не несе в собі небезпеки, її взагалі не варто називати ідеєю.

Оскар Уайльд



Ми часто відмовляємося сприймати ідею лише тому, що тон голосу, яким вона озвучена, є неприємним для нас.

Фрідріх Ніцше





Цілі тренінгу

Учасники зможуть:

- ✓ дати визначення таким термінам як ідея, креативність, інновація, управління ідеями;
- ✓ отримати знання у сфері управління ідеями;
- ✓ сформувати уявлення, звідки беруться ідеї;
- ✓ чітко зрозуміти моделі, що використовуються для пошуку та обробки ідей, зокрема, кампанію з пошуку ідей;
- ✓ розуміти методи та інструменти, що використовуються в процесі «генерування ідей»;
- ✓ отримати досвід з використання інформаційних технологій у процесі управління ідеями;
- ✓ усвідомити причини виникнення пасток у процесі управління ідеями.

Слайд 3.4



Ідея - креативність - інновація

Слайд 3.5



Світ ніколи не був настільки сповненим ідей як зараз - вони дзижчать, як бджоли у вулику, створюючи шторми стимулів, що ми, люди, виявляємося неспроможними обробити навіть невелику частину з них. І ще не було такої спраги до ідей як сьогодні.

Дослідники сьогодення шукають можливості продати ідею навіть за невеликі гроші. Такий попит на ідеї також означає, що будь-хто може відкрити газету ледь не на будь-якому розділі (оголошення щодо роботи, фінансові сторінки чи соціальні обговорення) та знайти три слова, що зустрічаються знову і знову:

ідея, креативність та інновація.

Слайд 3.6



Що таке ідея?

Шукаючи слово «ідея» в словнику, швидко починаєш розуміти, настільки фундаментальним воно є в нашому суспільстві. Ідея має низку значень: намір, точка зору, думка, уявлення, концепція, план тощо. Це слово посідало центральну позицію в західному мисленні з часів Платона та його тлумачення ідеального «світу ідей».

Разом з тим, сама ідея нічого не варта - на ідею не можна повісити цінника, поки вона не протестована в реальному світі. Ідеї - це також засади нашого майбутнього добробуту, однак їх неможна оцінювати стандартно, і вони не завжди отримують належну увагу в результаті.



Що таке креативність?

Найбільш переконливий та комплексний огляд досліджень на цю тему – Роберт Штернберг «Посібник з креативності». Під час дослідження креативність була розглянута з усіх можливих сторін (психологічної, організаційної, біологічної, соціальної та наукової), і хоча автори переконані, що креативність - це найголовніша людська здатність, мало хто з них може навести неспростовні наукові докази на підтримку свого переконання.

Слайд 3.8



Креативність

Лише декілька слів мають настільки індивідуальне значення і настільки широко використовуються як слово «креативність».

Слово походить від латинського «creos», що означає задумувати або створювати, і це саме те широке значення, яке є найбільш справедливим. У словниках креативність часто визначається двома способами: частково як здатність (щось, чого можна навчитися), а частково як якість (щось, що можна успадкувати). Якісне визначення лише підкреслює популярну помилку: люди або є креативними, або ні, іншими словами, ми або народжуємося креативними, або нам не пощастило під час народження і нам не вистачає здатності до креативності. Жодна інша думка не може бути настільки далекою від істини!

Слайд 3.9



Усі люди народжуються зі здатністю до креативності, однак не кожен може розвинути свою креативність або має можливість застосувати її та стати творцем. Було проведено велику кількість досліджень структури людського мозку. Одна з теорій, яка є більш-менш загальноприйнятою, - це висунуте у 70-ті роки американцем Роджером Спері судження, що людський мозок ділиться на дві функціональні півкулі, яке отримало Нобелівську премію. Згідно з цією спрощеною тезою ліва півкуля мозку відповідає за логіку, аналіз та деталі, тоді як права обробляє креативні, інтуїтивні, візуальні та холістичні імпульси. Сьогодні занадто покладатися на цю теорію неможна, однак креативність – це істинно людська перевага.

Слайд 3.10



Що таке інновація?

Отже, який зв'язок існує між такими нечітко визначеними термінами як ідея і креативність та інновацією, визначення якої є ще більш нечітким?

По суті, ми могли б сказати, що наслідком креативного процесу є створення ідеї. Однак, що ж тоді таке інновація? У своїй книзі «Джерело інновацій» («The Seeds of Innovation») Елейн Дандон надає таке орієнтоване на ділову сферу визначення інновації:



Що таке інновація?

Інновація – це прибуткове впровадження стратегічної творчості. Це саме те, чого прагнуть досягнути компанії та організації, розпочинаючи таку діяльність – організованого, стратегічного та творчого процесу, що буде реалізований до кінця та втілиться у результатах з вимірюваним очікуваним прибутком.

Поділивши визначення на частини, можна зрозуміти, що інновація - це:

Слайд 3.12



- ✓ креативність - зародження нової ідеї;
- ✓ стратегія - аналіз оригінальності ідеї та її придатність для використання;
- ✓ застосування - втілення унікальної, придатної до використання ідеї та її випробування в реальному світі;
- ✓ прибутковість - максимізація доданої вартості унікальної та придатної для використання ідеї.

Щоб зрозуміти цей термін, може бути корисним наголосити також на тому, чим інновація не є.

Слайд 3.13



Історичний огляд управління ідеями

Слайд 3.14



Досягнення

Еврика! Еврика (Знайшов! Знайшов!)...

Архімед Сиракузький

(287 до н.е. – 212 до н.е.)

Грецький математик, фізик, інженер,
винахідник, астроном





НУЛЬОВЕ покоління

Більшість з нас бачили відому
«скриньку для пропозицій», яка
була запроваджена ще понад 100
років тому.

Дехто з нас також чув жарт, що
скринька безпосередньо приєднана
до відра для сміття з іншого боку
стіни.



Слайд 3.16



Скринька для пропозицій

На жаль, часто цей жарт виявлявся дуже близьким до правди, і
наприкінці 80-х компанії перестали використовувати такі
скриньки, залишаючи клієнтів та працівників без права голосу.

Інколи використання скриньки пропозицій було успішним. Це
була пасивна система, яка збирала ідеї, однак перш за все
мала на меті скорочення витрат і врешті-решт
перетворювалася на накопичувач скарг. Також, оскільки вона
мала паперову форму, нею було складно управляти.



ПЕРШЕ покоління

Період: 1990 – 1995 рр.

Нова модель скриньки пропозицій

Нова модель обслуговується комп'ютерами та Інтернетом

Переваги нової моделі:

- ✓ здатність змінюватися час від часу;
- ✓ зв'язок із базами даних.

Більшість з цих «систем» були побудовані департаментами інформаційних технологій без жодного розуміння, що потрібно для успіху в довгостроковій перспективі.



ПЕРШЕ покоління

Упродовж цього періоду доопрацювання та зворотний зв'язок були повільними або не існували взагалі, а багато ідей були або непослідовними, або просто скаргами.

Більшою проблемою було управління збором цих ідей. Зазвичай процедура здійснювалася менеджером нижчої ланки відділу «персоналу» або «кадрових ресурсів» - в залежності від термінології того періоду – у підрозділі, який не має жодного поняття про те, «що ми шукаємо?»



ДРУГЕ покоління

Період: 1995-2003 рр.

Перша спроба впровадження автоматизованої процедури надання пропозицій.

Деякі компанії *самі* намагалися зробити це.

Великий знак питання: “кого залучати до цієї процедури”?

Кілька компаній з розробки програмного забезпечення залучаються до цієї гри.

Вирішуються деякі проблеми скриньки пропозицій та першого покоління.

Слайд 3.20



ДРУГЕ покоління

Більшість систем розроблялися з метою:

- ❖ скорочення витрат;
- ❖ вдосконалення процесу.

Водночас запроваджувалися:

- нові моделі управління;
- нові моделі інноваційної стратегії.

Отже, управління ідеями стало вирішальним методом збору ідей.



ДРУГЕ покоління

Однак, у процесі комплексності та складності використання інструментів управління зростала, оскільки розробники намагалися зробити їх все більш і більш універсальними, але часто продовжували використовувати застарілі технологічні платформи.

До 2003 року, з покращенням економічної ситуації, компанії почали більше зосереджуватися не на скороченні витрат, а на зростанні прибутків, і шукати допомоги в управлінні ідеями.



Від покоління 2 до покоління 3

«Друге покоління» - це автоматизація процесу, що вочевидь принесла деякі результати. Однак, занадто часто технологічне рішення було занадто складним, рішенням не для людей. Якщо люди не подають ідеї, не можуть зрозуміти, як це зробити і як співпрацювати у зв'язку з такими ідеями, не подають добре обдумані ідеї, або якщо вони подають ідеї, а потім зупиняються, сама по собі технологія не може вирішити ці проблеми.



ТРЕТЄ покоління

Період: 2005 р. – дотепер:

- ✓ на поверхню впливають нові ідеї;
- ✓ починають заворожувати відкриті інновації.

Компанії:

- не бояться фрази «винайдено не нами»;
- купують винаходи або продають ліцензії на них;
- співпрацюють з іншими компаніями або клієнтами.

Слайд 3.24



Ідеї ... звідки?



Кольорові наклейки для нотаток



Будь ласка, опишіть мені декількома словами свої ідеї з приводу запитання: «звідки може надійти до компанії ідея?»

Будь ласка, скористайтесь цими «кольоровими наклейками для нотаток» і наклейте їх на дошку. Через 2-3 хвилини ми запишемо ваші думки на фліп-чарті для обговорення.

До речі, чи знаєте ви, як було винайдено кольорові наклейки для нотаток компанією 3M і чому спочатку вони були яскраво-жовтими?



Кейс-стаді

Кольорові наклейки для нотаток були винайдено як рішення без проблеми: доктор Спенсер Сільвер випадково розробив у 1968 р. унікальний клей, що дозволяє приклеювати та відклеювати речі багато разів, але науковці компанії 3M не знали, що робити з таким відкриттям. Потім, через шість років, колега пана Сільвера, Арт Фрай, згадав легкий клей, коли мріяв про закладку, яка б трималася в його молитовнику приклеєною. Термін «Post-it» («повісь її») та яскраво-жовтий колір - це торгові марки компанії 3M.



Ідеї ... звідки?

Наукові кадри

Керівництво

Працівники

Клієнти

Постачальники

Споживачі

Зовнішні консультанти (з
аутсорсингових компаній)

Інші компанії



Слайд 3.28



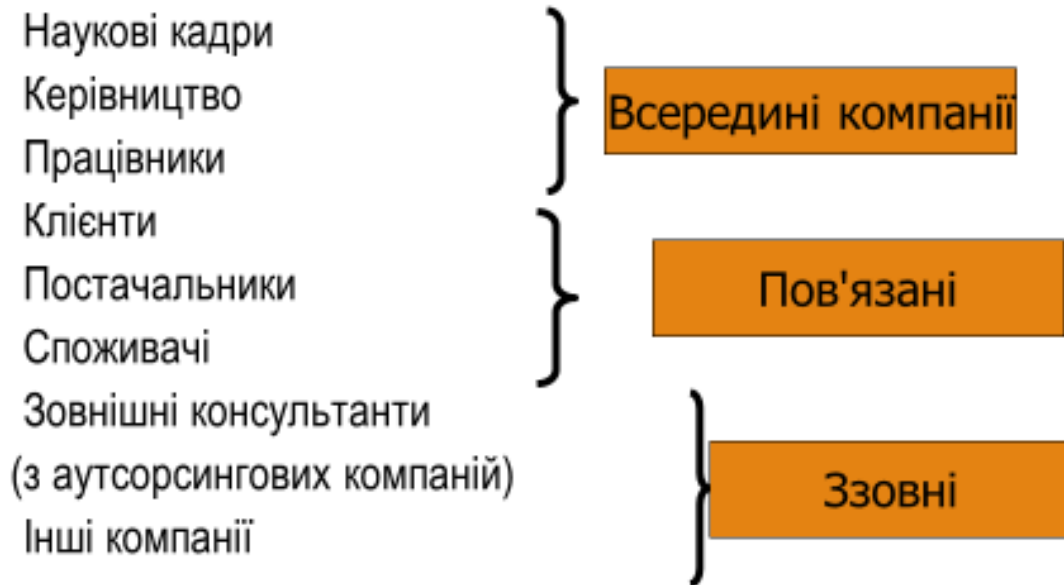
Робота в підгрупах

Якщо не заперечуєте, давайте створимо 3 підгрупи у будь-який зручний для вас спосіб. У підгрупах ви зможете впродовж 5 хвилин обговорювати переваги та недоліки залучення вищезгаданих осіб. Щоб вам було простіше, повернемося до попереднього слайду.

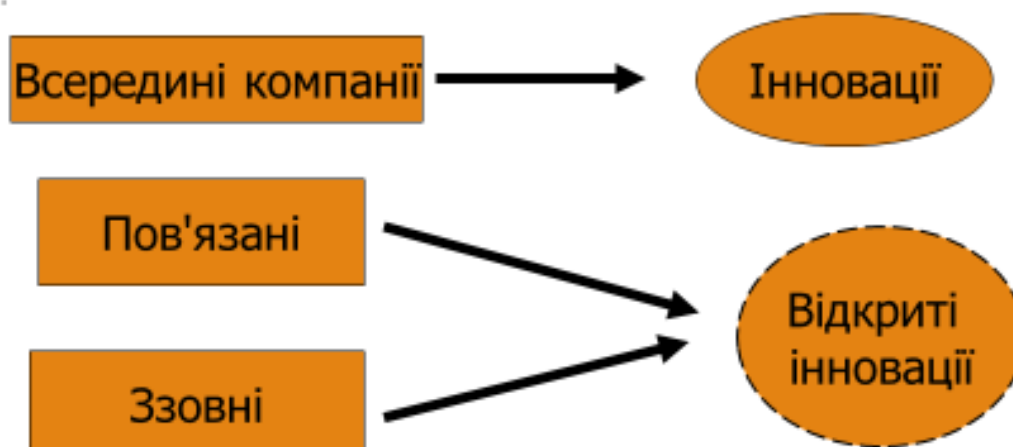
Потім ми всі разом зможемо обговорити ідеї кожної групи.



Розподіл на 3 рівні



Інновації - Відкриті інновації





Визначення терміну «управління ідеями»

Слайд 3.32



Визначення

Управління ідеями - це структурований процес виловлювання ідей з середовища компанії, що дозволяє працівникам, а інколи і не лише їм, у процесі співпраці розробляти та оцінювати ідеї з метою визначення, які з них мають найбільший потенціал стати прибутковими **інноваціями** або підвищити вартість підприємства.

Отже, управління ідеями безпосередньо впливає на ІННОВАЦІЇ.



Управління ідеями - це більше, ніж просто наявність чудових ідей. Одна з помилок, яку найчастіше роблять, - це знак рівності між інновацією та наявністю чудової ідеї. Інновація - це не винахід. Дуже небагато ідей є достатньо «революційними», щоб створити нове майбутнє для компанії. Більшість з них - це маленькі кроки вперед.

Кажуть: без креативності немає інновації, однак без правильного управління ідеями креативні ідеї втрачаються.



Групове обговорення

Тепер присвяtimo 5 хвилин визначенням, щоб прояснити вищезгадане.





Управління ідеями - це перший етап інноваційного процесу

Слайд 3.36



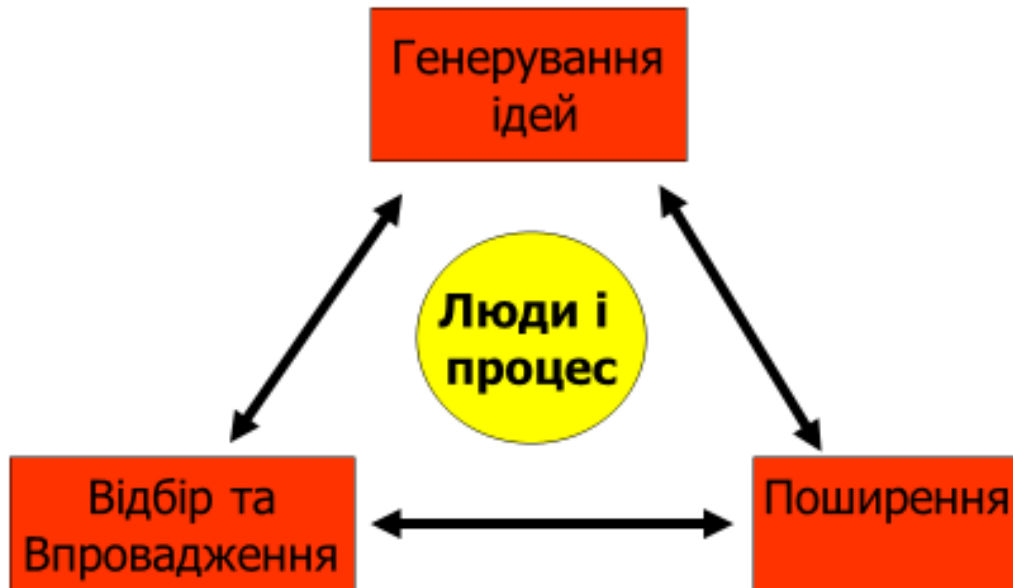
Існують три ключові елементи інноваційного процесу, який здійснюється за допомогою управління ідеями: **генерування ідеї, відбір і впровадження ідеї та поширення ідеї**. Ці елементи більше підтримують один одного, ніж йдуть послідовно. Управлінська команда компанії повинна втілювати всі три з них, щоб забезпечити успішність інноваційного процесу. В центрі всього знаходяться люди та процеси. Зокрема, один з необхідних нам процесів - це інтеграція інноваційних процесів зі **стратегією організації**.

Як звичайно, все видається дуже простим, якщо пояснювати у такий спосіб, однак виконувати це трохи складніше.

На наступному слайді вищезгадане зображується схематично.



Управління ідеями та інновації



Якщо думати про ці три кроки {генерування ідей, відбір і впровадження ідей, та поширення або розповсюдження ідей} бачення інновації як процесу видається простішим. У свою чергу, таке бачення спрощує управління.

Неможливо управляти чимось дуже невизначеним, таким як ... «наявність чудової ідеї»...

Простіше управляти генеруванням ідеї, відбором ідеї та поширенням ідеї (але все ж це є складним завданням).

Існують інструменти та процеси, що допомагають здійснювати всі ці кроки. Якщо думати про інновації у такий спосіб – це вже є першим крок до розуміння, як ними управляти.



В екосистемі

Корисно думати про цей процес як про такий, що відбувається в інноваційній екосистемі.

Це надає управлінській команді ще одну річ, якою можна управляти, - місце в мережі створення вартості.

Однак, є й переваги.

Це змушує всіх розуміти, що керівництво не зобов'язане висувати всі хороші ідеї самостійно і також не зобов'язане їх поширювати.

Уявити співпрацю можна набагато простіше, якщо керівництво розуміє інноваційний процес як управління ідеями.

Слайд 3.40



Інновація - це не лише комерціалізація.

Комерціалізація =

чудова ідея продукту + інтелектуальна власність → Ринок.

Управління ідеями =

Значна або менш значна ідея + інтелектуальна власність → Ринок

Слайд 3.41



Інновації є суттєвою частиною економічного (і не лише економічного) прогресу.

Не можна щось покращити, не можна очікувати соціального або економічного розвитку (навіть більше – екологічного розвитку тощо) без нових ідей.

Ідеї + розвиток → ринок

Маючи намір успішно запроваджувати інновації, слід думати про них як про процес. Цей процес може бути нечітким, але це є тим, чим все-таки можна управляти.

Слайд 3.42





Моделі для пошуку та
обробки ідей

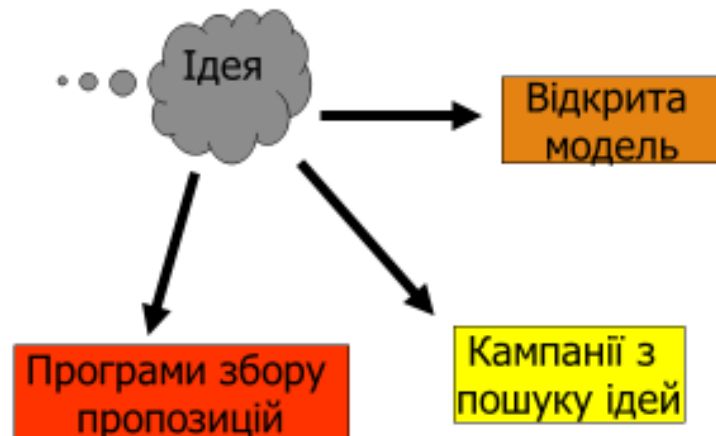


Моделі

У паперовій (рідко) або електронній (спеціальне програмне забезпечення або електронна пошта) формі

Це основні

Моделі



Програми збору пропозицій

Це своєрідна сучасна скринька для пропозицій. У цьому випадку керівництво шукає різні ідеї переважно серед працівників.

Зазвичай цим займається окремий підрозділ у структурі департаменту з питань інновацій. Цей департамент за допомогою спеціальних програмних інструментів або електронної пошти заохочує всіх членів організації подавати свої ідеї до центральної бази. Ідеї в цій базі переглядаються командою підрозділу, яка вирішує, котрі з них відправляти на подальше дослідження, а котрі відхилити.



Кампанії з пошуку ідей

Кампанія з пошуку ідей - це спеціалізований захід, організований для стимулювання появи ідей, котрі відповідають певним потребам бізнесу. Вона може проводитися або одним з департаментів компанії або іншою компанією (консультантами).

Кампанія з пошуку ідей - це п'ятиетапний процес

1. Кампанія зі збору ідей починається зі змагання ідей, що прив'язані до певної проблеми бізнесу.
2. Стимулювання: працівники (та/або аутсайдери, у випадку відкритих інновацій) мотивовані брати участь та вирішувати складне завдання.

Слайд 3.48



Кампанії з пошуку ідей

3. Учасники розробляють ідеї в середовищі співпраці упродовж встановленого періоду часу.
4. Відбираються найбільш багатообіцяючі ідеї та відправляються командам експертів для оцінки.
5. Ідеї, що виграли, запроваджуються.

Управління ідеями за допомогою кампанії з пошуку ідей - це процес проведення багатьох унікальних кампаній, націлених вирішувати різні інноваційні проблеми.



Відкрита модель

Вона може більше нагадувати Програми збору пропозицій, націлені на пошук будь-яких ідей, або може бути націленою на якийсь окремий вид ідей. Різниця полягає у «способі полювання на ідеї». Для прикладу розберемо кейс-стаді компанії Walt Disney.

За словами Петера Шнайдера, який був президентом компанії Disney, найкращі ідеї бралися зі створеного компанією шоу «Gong Show» («Шоу гонга»).



Кейс-стаді компанії Disney

Кілька разів на рік працівники мали можливість подавати свої ідеї Ейснеру (голові правління компанії Disney) та кільком іншим керівникам вищої ланки. До 40 чоловік демонстрували свої ідеї, поки не звучав «гонг». Після цього Ейснер та його команда обговорювали кожну ідею та вирішували, яка з них стратегічно узгоджується з їхнім баченням. Магазины Disney, як і багато мультфільмів цієї компанії, з'явилися завдяки цьому процесу.



Ейснер і команда компанії Disney чітко розуміли, наскільки є цінним вислуховувати своїх працівників та застосовувати критерії відповідності стратегії до кожної ідеї, однак, всупереч цьому, той факт, що керівництво вищої ланки повинно було сидіти, прискіпливо розглядати та ухвалювати рішення стосовно внеску 40 працівників, перетворив цей процес на дуже економічно не вигідний та неефективний. По-перше, більшість працівників втрачали свідомість від однієї думки, що потрібно стояти безпосередньо перед Ейснером, щоб висловити свою ідею, отже, лише найсміливіші використовували цю можливість, щоб продемонструвати свою ідею. По-друге, ці 40 чоловік вже ймовірно були результатом попереднього відбору, який поглинав велику кількість ресурсів, інакше Ейснеру довелося б вислуховувати і досить абсурдні ідеї. Ця процедура відбувалася декілька разів на рік, отже, це не був безперервний щоденний процес.

Слайд 3.52



Робота у підгрупах

Будь ласка, самостійно поділіться на три групи. Кожна група повинна знайти недоліки та переваги вищенаведених моделей (10 хв.).

... Робота в підгрупах ...

Відкрите обговорення

...



Програми збору пропозицій

Переваги:

- різноманітні ідеї;
- неочікувані ідеї.

Недоліки:

- труднощі поділу на категорії;
- надмірна кількість пропозицій;
- дублювання ідей / недоречні ідеї;
- починається з ентузіазмом, який зазвичай спадає.



Кампанії з пошуку ідей

Переваги:

- ідеї концентруються на потребі;
- можуть бути настільки відкритими, наскільки цього хоче компанія.

Недоліки:

- втрати через різноманітність ідей;
- мають бути оперативним заходом;
- переважно мотивуються винагородами.



Відкрита модель

Переваги:

може перевершити очікування;
є інноваційною сама по собі.

Недоліки:

потребує особливої ідеї;
є ефективною не в усіх організаціях;
не завжди спирається на інформаційні технології (отже,
нею складно управляти).

Слайд 3.56



Кампанії з пошуку ідей

Слайд 3.57



Кампанія з пошуку ідей - це по суті **масивна, розширена сесія мозкового штурму**, яка зазвичай триває від двох до шести тижнів і може залучати сотні, тисячі або навіть десятки тисяч учасників.

Як і сесія мозкового штурму, кампанія з пошуку ідей має центральне питання або проблему, у відповідь на яке/яку учасники подають свої ідеї.

Це питання може стосуватися вдосконалення продукту, підвищення операційної ефективності, впорядкування логістики або будь-якого аспекту бізнесу, який можна вдосконалити шляхом впровадження інновацій.

Слайд 3.58



Також, подібно до сесії мозкового штурму, кампанія з пошуку ідей дозволяє учасникам читати ідеї інших та створювати свої на їхньому підґрунті. Отже, хороші ідеї можна об'єднувати в дуже хороші ідеї, а зухвалі ідеї можуть надихнути на надзвичайно креативні ідеї.

Справді, повна відкрита співпраця між усіма учасниками є надзвичайно важливою для ефективності кампанії з пошуку ідей.

Наприкінці кампанії з пошуку ідей, а інколи навіть упродовж кампанії, відбираються найкращі ідеї для їх подальшої оцінки.



Залучення

Зазвичай кампанія з пошуку ідей залучає певну групу людей, наприклад:

- працівників компанії, групи компаній або установи;
- клієнтів компанії;
- працівників та зовнішніх експертів;
- громадськість загалом;
- групу консультантів.

Слайд 3.60



Як працює кампанія з пошуку ідей

1. Підготовка
2. Завдання
3. Пропаганда
4. Спільний обмін ідеями
5. Оцінка
6. Впровадження

Вона може проводитися у паперовій формі або зазвичай за допомогою програмного забезпечення. Рідше засобами електронної пошти.



1. Підготовка

Мета кампанії з пошуку ідей полягає у створенні декількох інноваційних рішень стосовно певної проблеми, можливості чи потреби компанії.

Таким чином, перший крок полягає у визначенні проблеми, можливості чи потреби.

Однак, проблему слід чітко окреслити. Те, що з першого погляду може видатися проблемою, в реальності може виявитися лише частиною більшої важливішої проблеми.



2. Завдання

Завдання – це результат перефразування проблем або потреб чи питань бізнесу в стислі, чіткі запитання, які надихають на креативне мислення.

Завдання має задовольняти такі критерії:

Це має бути стисле чітке запитання, зосереджене на єдиній проблемі.

Воно не повинно містити неоднозначності.



2. Завдання

Воно не має містити довідкову інформацію. Це є розповсюдженою проблемою усіх кампаній з пошуку ідей, що заплутує учасників.

Воно не має містити критерії. Критерії є важливими для оцінки ідей. Але впродовж фази генерування ідей потрібно заохочувати відкрите мислення. Критерії сповільнюють людей.

Воно не має містити рішень!

Слайд 3.64



3. Пропаганда

Щоб кампанія з пошуку ідей була успішною, слід мотивувати людей до подання ідей, інакше вони не братимуть участі у кампанії. Це означає, що потрібно пропагувати свою кампанію. Але хто повинен бути серед учасників?

Це є ключовим питанням, і відповідь на нього має надавати керівництво.

Лише працівники? Клієнти? Експерти? Відкрита пропаганда? (існують спеціалісти і компанії, які виконують цю роботу).

Етап пропаганди передбачає надання винагород. Винагороди можуть бути у грошовій формі (особливо у разі відкритих інновацій) або в інших формах, якщо беруть участь лише працівники.



4. Спільний обмін ідеями

Після запуску кампанії з пошуку ідей учасники подають ідеї та співпрацюють у процесі доопрацювання ідей один одного у відкритому "прозорому" середовищі.

Упродовж етапу спільної розробки ідей відгуки повинні бути позитивними, а учасників слід заохочувати відстоювати свої ідеї.

Критика має бути заборонена. Таке позитивне середовище є важливим для інкубації креативних ідей, а саме такі ідеї перетворюються на найбільш суттєві інновації. Негативні відгуки відохочують не лише реципієнта таких відгуків, але й інших учасників. Якщо людина починає боятися, що її критикуватимуть, вона швидко перестає бути креативною.



5. Оцінка

Наразі саме час оцінювати ці ідеї, щоб визначити, яка з них пропонує найбільший потенціал для компанії.

Оцінка ідей може здійснюватися командою експертів або всередині компанії.

Матриця оцінки - це ідеальний внутрішній інструмент оцінки. Вона містить набір критеріїв, які дозволяють оцінити кожну багатообіцяючу ідею. Чим краще ідея відповідає кожному критерію, тим вищий бал їй присвоюється.

Після заповнення такої матриці оцінки можна підготувати більш детальний SWOT-аналіз (переваги, недоліки, можливості, загрози) - він може показати більш детальну картину ринкового потенціалу кожної ідеї.



6. Впровадження

До ідей, які пройшли «ворота» початкової оцінки, потім можна застосувати більш формальні процеси вписування ідеї у стратегію компанії.

До цього процесу можуть залучатися різні департаменти компанії до ухвалення вищим керівництвом рішення про перехід до наступних кроків: ініціації проекту, розробки прототипу тощо.

Слайд 3.68



Методи та інструменти
«генерування ідей»

Слайд 3.69



Існують різні методи та інструменти генерування ідей. Деякі з них є добре відомими, тоді як інші - не дуже. Наведемо основні з них:

- мозковий штурм;
- метод бракуючих ланок;
- метод Кей-Джей або метод діаграми схожості (створений японцем Джіро Кавакіта);
- дельфійський метод.

Існує набагато більше інструментів та методів, серед них: метод «шести шапок мислення», метод аналогій, метод Кіплінга або метод корисних запитань (5W1H), метод ТРІЗ (теорії вирішення винахідницьких завдань) та багато інших.

З ними можна ознайомитися на сайті:

http://creatingminds.org/tools/tools_ideation.htm

Слайд 3.70



Мозковий штурм - Метод бракуючих ланок

Мозковий штурм - це добре відомий метод. Мозковий штурм може бути або персональним (більше ідей) або груповим (краща якість ідей).

Метод бракуючих ланок передбачає роздуми (або обдумування) над тим, чого не існує, про те, що відсутнє. Спостерігайте за людьми і звертайте увагу на те, чого вони не роблять. Думайте про те, чого хочете, але не маєте.

Іншими словами, наполегливо й уважно думайте про те, чого бракує.



Метод Кей-Джей

Одна з найбільш неймовірних рис методу Кей-Джей полягає в тому, наскільки добре та об'єктивно він показує групам найвищі пріоритети. Різні групи можуть аналізувати ті самі дані, і зазвичай вони отримують однакові результати.

Метод Кей-Джей зосереджує увагу групи на завданні і дуже добре справляється з усуненням зайвих обговорень та відхилень від поставленої цілі.

Ось як це робиться: використовуються два кольори наклейок для нотаток. Потрібна також кімната, де є багато вільної поверхні на стінах. Також потрібен координатор. Це особа, яка буде переводити групу з одного етапу до іншого.

Слайд 3.72

Крок 1: Сформулюйте фокус-питання.

Не можна працювати над декількома фокус-питаннями одночасно, тому спочатку потрібно вибрати найважливіше.

Крок 2: Сформууйте групу.

Зберіть усіх разом на годину. Потрібно, щоб працівники з різних підрозділів організації надали свої різні точки зору.

Крок 3: Запишіть ці точки зору (або дані) на наклейки для нотаток.

Окрему точку зору (окремі дані) слід записувати на окрему наклейку і просити кожного учасника зазначати все, що спадає йому на думку.

Крок 4: Наклейте наклейки для нотаток на стіну.

Кожний учасник повинен наклеїти свої наклейки на стіну у довільному порядку. Потім вони мають прочитати внесок інших учасників. Якщо в будь-який момент будь-хто згадує, що щось потрібно ще наклеїти на стіну, він може додати це до колекції.

Слайд 3.73**Крок 5: Згрупуйте подібні ідеї.**

Після того, як кожен учасник зробив свій внесок, координатор просить групу почати об'єднувати схожі ідеї в групи в іншій частині кімнати. Кожен учасник має право вносити зміни до групування.

До цього моменту жодні обговорення в групі не дозволяються. Час для обговорення важливих речей буде надаватися на пізніших етапах процесу. Таким чином, запобігаючи розмовам на цьому етапі, ми заощаджуємо час для важливих розмов пізніше.

Цей етап вважається завершеним, якщо всі наклейки знято з першої стіни та розміщено у групах.

Слайд 3.74**Крок 6: Надайте назву кожній групі**

Використовуючи інший колір наклейок, ми просимо кожного учасника надати назву кожній групі. На цьому етапі також не дозволяються обговорення назви у групі. За цим етапом стоїть прихований план: остаточний перегляд. Наполягаючи на тому, що кожний учасник повинен перечитати кожну групу, ви змушуєте учасників переглянути все, що знаходиться на стіні, та обміркувати.



Крок 7: Виберіть найважливіші групи шляхом голосування

Після завершення цього етапу ми отримаємо результат демократичного обміну точками зору учасників з приводу найважливіших груп. На точку зору кожного учасника не повинні впливати ані решта учасників, ані такі фактори як кількість наклейок у кожній з груп. Учасники повинні спиратися лише на власну точку зору під час вибору найважливіших груп для надання відповіді на фокус-питання.

Ще раз зверніть увагу на те, що й на цьому етапі ми не дозволяємо жодних обговорень у групі.

Слайд 3.76



Крок 8: Розташуйте найважливіші групи в порядку спадання їхньої важливості

Щойно кожний працівник відмітить свій голос, потрібно зібрати всі наклейки з голосами і наклеїти їх на дошку (або фліп-чарт). Розташувати їх потрібно відповідно до кількості голосів, яку отримала кожна з них, при чому наклейки з найбільшою кількістю голосів мають бути зверху.

На цьому етапі слід прочитати вголос назву кожної групи, яка отримала голоси, відповідно до їхньої важливості.

Оскільки деякі групи можуть представляти ідентичні пріоритети, команді надається декілька хвилин для обдумування можливостей об'єднання груп. Після визначення кожної пари проводиться попереднє голосування.

Слайд 3.77



Учасникам дозволяється обговорювати між собою, чому вони виступають за або проти об'єднання. Виконуючи функцію координатора, слід дозволяти кожному учасникові висловити свою думку і звертати особливу увагу на динаміку групи, щоб запобігти різкій критиці точки зору окремого учасника.

Оскільки однотайність у поєднанні груп є обов'язковою, це надає кожному окремому учасникові великого впливу. Однак, оскільки важливість груп вже була оцінена, цим впливом складно зловживати так, щоб це мало суттєве значення. Той, хто спробує затримати процес численними аргументами, не зможе зайти дуже далеко.

Слайд 3.78



Щоразу у разі поєднання двох груп потрібно додавати їхні бали та переміщати вгору за списком. Зазвичай на певному етапі ми отримуємо три або чотири елементи з набагато вищими балами, ніж у решти. На цьому етапі координатор може спинити процес, оскільки будь-які комбінації навряд чи зможуть суттєво змінити таку черговість пріоритетів.

Коли метод Кей-Джей працює (а він нас рідко підводив), ми досягаємо консенсусу в групі набагато швидше, ніж це дозволяє будь-який інший випробуваний нами метод.

Метод Кей-Джей - це дивовижний мікс вільного мозкового штурму, групової динаміки та демократії.



Дельфійський метод

Крок 1. Визначте проблему. Визначте проблему, написавши її чітко у простій для розуміння формі. Форми можуть бути різними: від опитувальника до широких та відкритих запитань.

Крок 2. Створіть групу. До групи може належати будь-яка людина, яку було обрано для здійснення інтелектуального внеску в цей проект, в межах компанії або поза нею. В рамках роботи за цим методом потреба у проведенні зборів виникає рідко. «Дельфійським мисленням» можна займатися в невеликій групі, а можна й разом із сотнями людей. Близько 20 людей - це достатньо розповсюджений розмір групи.

Крок 3. Розішліть проблему кожному учаснику групи і попросіть надати відповідь. Потрібно буде обробляти велику кількість відповідей, тому якщо попросите оформити їх у вигляді коротких пунктів - це значно спростить процес обробки текстів.

Слайд 3.80



Крок 4. Консолідуйте відповіді. Візьміть відповіді, які надсилають учасники групи і сформууйте з них єдиний анонімний перелік або набір переліків. Зробіть їх якомога простішими для читання перш ніж знову відправити учасникам, але не забувайте про те, що цим ви спричиняєте неприйнятні викривлення.

Крок 5. Відправте усім консолідовані відповіді. Відправте консолідовані відповіді учасникам з проханням оцінити кожний пункт за певною шкалою (зазвичай від 1 до 5). Також можна дозволити учасникам додавати пункти, якщо потрібно. Також можна спростити процес, розташувавши пункти у формі таблиці з місцем для балу.

Слайд 3.81



Крок 6-... Процес можна повторювати стільки разів, скільки потрібно. В процесі аналізу балів використовується один із методів Дельфійського аналізу для менших груп, а особливо в разі використання відсоткових балів, - це формула: (найнижчий бал + найвищий бал + 4 x середній бал) / 6. Така формула надає більшої ваги середньому балові, але також дозволяє відобразити вплив відхилень.

Слайд 3.82



Управління ідеями засобами
електронного зв'язку



Існує багато способів запровадити процедуру управління ідеями, починаючи від скриньки для надання пропозицій у паперовій формі і закінчуючи передовими системами забезпечення співпраці за допомогою корпоративного Інтранету. Деякі компанії обрали, здавалося б, безпечну середину: **програму надання пропозицій засобами електронного зв'язку.**

Основний підхід управління ідеями засобами електронного зв'язку полягає в отриманні якомога більшої кількості ідей від працівників, заохочуючи їх відправляти свої ідеї на єдину призначену для цього електронну скриньку, наприклад, idea@company.com.

Більш передові підходи включають створення на базі Інтернету форм для подання і навіть оцінки ідей, які надходять до центральної системи для їх обробки.

Слайд 3.84



Переваги:

Простота у використанні: Будь-хто вміє користуватися електронною поштою, і користувачі досить комфортно почуваються, працюючи з Microsoft Outlook, Lotus Notes Mail тощо, котрі дозволяють працювати з інтерактивними формами безпосередньо в електронному повідомленні.

Низька вартість: Програму електронної пошти можна розробити практично без витрат, хоча системи, що базуються на веб-формах, можуть коштувати близько чверті вартості передового програмного забезпечення для управління ідеями.

Широка аудиторія: Електронна пошта є доступною для більшості працівників, це майже універсальний інструмент, отже, всі користувачі електронної пошти можуть брати участь без перешкод.



Недоліки управління ідеями за допомогою електронної пошти

Управління ідеями за допомогою електронної пошти має декілька реальних переваг, особливо стосовно скорочення витрат на інвестиції в технології. Однак, існує декілька недоліків, які раніше сприймалися як переваги.

Неструктурованість: Електронні повідомлення можуть надходити в будь-якому форматі, і учасники часто ігнорують структуровані форми, повертаючись до простого текстового формату повідомлення.



Відсутність спрямованості: Майже неможливо зосередити учасників на важливих, актуальних для бізнесу питаннях.

Відсутність організованості: Електронні повідомлення з ідеями перетворюються на «листи щастя», які курсують в організації.

Нищівні обсяги: Кількість електронних повідомлень швидко подвоюється, що призводить до стресу та перенавантаження залучених до процесу людей.

Відсутність обміну ідеями: Майже неможливо забезпечити ефективний обмін ідеями засобами електронної пошти.

Ризик для безпеки: Існує висока ймовірність помилкового відправлення ідей та пов'язаної з ними інформації неприйнятним читачам, що може призвести до втрати компанією інтелектуальної власності, а також потенційної втрати прав на захист винаходів за допомогою патентів і професійної таємниці.



Недоліки - кейс 1

Добре відома компанія у сфері фінансових послуг повідомила про «втрату контролю» над своєю програмою після перших 100 ідей. Проблема полягала в обсягах електронних повідомлень, які надходили рецензентам вищої інстанції. Згідно з процесом компанії кожна ідея відправлялася п'ятьом рецензентам. Рецензенти відправляли свої рецензії разом з додатковими коментарями наступним чотирьом рецензентам. Інколи рецензент звертався безпосередньо до автора, варто сподіватися, з копією на інших рецензентів. Загалом, одна ідея могла призвести до написання понад 30 електронних повідомлень, незважаючи на якість самої ідеї.

Слайд 3.88



Недоліки - кейс 2

Міжнародна компанія-виробник ініціювала програму, яка поєднувала в собі засоби електронної пошти, спрямування на окремі теми та співпрацю в процесі обміну ідеями. Через два місяці після впровадження результат став переконливим, склавши 200 "сирих" ідей. Однак, проект вважався провальним, оскільки ідеї не зосереджувалися на поставлених питаннях, і їм бракувало змістовності. Програмне забезпечення, яке вони придбали, містило спільний простір, однак учасники так звикли до інтерфейсу електронної пошти, що не переймалися переглядом ідей інших осіб. В результаті відбулося дублювання великої кількості концепцій і майже не було спільного внеску в доопрацювання "сирих" ідей.



Програмне забезпечення для управління ідеями з посиланнями на Інтернет-ресурси



Продукти

Нижче в алфавітному порядку наведено майже все програмне забезпечення, що використовується в управлінні ідеями: комерційна назва продукту, компанія-розробник, Інтернет-сайт.

1. Accolade Idea Management від Elite Consulting, www.elite-consulting.com
2. Ameli від Optimizing Business Processes, www.wohland.de
3. Brainbank від Innovation results everyday, www.brainbankinc.com
4. BrightIdea від BrightIdea.com, www.brightidea.com



5. Cognistreamer Innovation Manager від Innovation Portal, www.innovationportal.eu
6. Engage Thoughtware від Engage Thoughtware, www.engagethoughtware.com
7. i-Nova від Strategic Innovation, www.i-novasoftware.com
8. Id-force idea від Id-force, www.id-force.com
9. Idea Management System від Inpaqt, www.inpaqt.nl
10. Idea Reservoir від Axiom Business Concepts Inc, www.axiom-business.com
11. IdeaBox від Php Outsourcing, <http://ideabox.phpoutsourcing.com>



12. IdeaLyst від Applied Marketing Science Inc, www.ams-inc.com
13. IdeaValue від Idea Value, www.ideavalue.com
14. Imaginatik від Imaginatik, www.imaginatik.com
15. INCENT від INCENT Idea Development Solutions, www.incentsolutions.com
16. Ingenuity Bank від Ingenuity, www.ingenuitybank.com
17. Innovation від Innovation Framework Technologies, www.innovation-framework.com Framework
18. Insight від Insight Results LLC, www.insightresults.com

Слайд 3.93



19. Jenni Enterprise Idea Management від JPB, www.jpj.com
20. MindMatters' Innovator від MindMatters Technologies Inc, www.us-mindmatters.com
21. MyIdeaShare від ID8systems, www.id8systems.com
22. PrisM від ISDE, www.isde.com
23. Qmarkets від Qmarkets, www.qmarkets.net
24. SimNet fromTQS від Total Quality Systems, www.tqs-sim.com
25. Spigit від Spigit, www.spigit.com
26. Target Idea Management від Target Soft, www.target-soft.com

Слайд 3.94



Кейс-стаді використання програмного забезпечення для управління ідеями



Кейс-стаді

На ринку існує багато програмного забезпечення для управління ідеями.

Ми зосередимо увагу на таких чотирьох продуктах: Brightidea, Jenni, Imaginatik та Inpract. Причина полягає в тому, що всі вони дозволяють нам сформулювати загальне уявлення про те, як працюють такі інструменти.

Адреси сайтів надано на наступних слайдах.

Слайд 3.96



<http://www.brightidea.com/products.bix>





<http://www.jpbb.com/jenni/multilingual.php>







Мозковий штурм

Управління ідеями може стати платформою для ініціювання безперервних сталих інновацій в компанії.

Але воно також містить і пастки.

...

Мозковий штурм для пошуку причин виникнення пасток в управлінні ідеями.

...



Багато спроб управляти ідеями виявляються невдалими через 6-15 місяців через подібні причини:

недостатність підтримки з боку керівництва вищої ланки;

недостатня залученість керівництва;

слабка система підтримки (або спеціальне програмне забезпечення, або система, що працює на базі електронної пошти);

Система підтримки розроблена не за індивідуальним замовленням з врахуванням стратегії компанії;

не може управляти еволюцією ідей;

недостатня пропаганда;

невисокі показники участі.



Пастки

Групове обговорення причин виникнення пасток.

**Слайд 3.104**

Висновки

Коментарі?

Будь ласка, зробимо основні висновки...

Оцінка



Рекомендована література

1. Kanellopoulos C; Effective management – 1990 International Publisher
2. Paton R & McCalman J; Change management: A guide to effective implementation – 2000 Sage
3. Dundon E; The seeds of innovation: cultivating the synergy that fosters new ideas – 2002 AMACOM
4. Various writers; The innovative enterprise – 2003 Harvard Business School Press
5. Mullins L; Management and Organisational Behaviour – 2005 Pearson Education 7rd edition
6. Research unit URENIO; Urban and regional research unit – 2006 Democritus University of Thrace GR
7. Kates A & Galbraith JR; Designing your organization – 2007 Jossey & Bass
8. Baumgartner J; An introduction to idea management – 2008 Bwiti bvba
9. Almeida P; Monitoring & reporting of incubator activities – 2009 Medibtikar
10. Groua, Mezghani, Almeida; Incubators' manual for innovative projects – 2009 Medibtikar
11. Various writers; Manager – 1995 to 2010 monthly editions by HMA-EEDE GR

Посилання на пов'язані з темою інтернет-ресурси для подальшого вивчення

1. <http://www.innovationtools.com/resources/ideamanagement>
2. <http://www.change-management-coach.com>
3. <http://innovation.duth.gr/duthvrc/elearn/ideagen.htm>
4. <http://www.jpjb.com/creative/innovationchallenges.php>
5. http://help.sap.com/saphelp_xpd20/helpdata/en/7e/4139d44c3f4528b27b76c7fca525cc/frameset.htm
6. <http://www.leanideamanagement.com/2009/08/key-to-innovation-problem-definition.htm>

Глава 4

ТРЕНІНГ – УПРАВЛІННЯ
МОТИВАЦІЄЮ

Програма тренінгу (6 години)

#	ТЕМА	ОПИС	МЕТОД
1.	2	3	4
2.	Знайомство один з одним	Короткі презентації учасників та груп.	Обговорення в підгрупах та групах
3.	Визначення мотивації на роботі	Зв'язок між роботою менеджера та мотивацією. Порівняння терміну «мотивація» з іншими термінами.	Інтерактивне опитування, мозковий штурм, групове обговорення
4.	Теорії мотивації	Загальноприйнятий підхід в теоріях мотивації «Метод батого і пряника» Джеремі Бенсема. Дві категорії теорій мотивації: теорії змісту (або потреби) і теорії процесу.	Коротка інтерактивна лекція, групове обговорення
5.	Основні теорії змісту (або потреби)	Основні теорії змісту «Теорія ієрархії потреб» А. Маслоу, Теорія «ERG» К.Алдерфера, Двофакторна теорія Герцберга, Теорії ікса та ігрека Д.Мак-Грегора.	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах
6.	Обговорення теорій змісту	Обговорення з метою аналізу теорій змісту та формулювання потрібних визначень.	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах. Кейс-стаді
7.	Основні теорії процесу	Основні теорії процесу. Теорія значимості та очікувань Врума, Модель Портера-Лоуела, Теорія рівності та Теорія постановки цілей.	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах
8.	Обговорення теорій змісту та процесу	Обговорення з метою аналізу теорій процесу та формулювання потрібних визначень. Порівняння теорій змісту і теорій процесу.	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах. Кейс-стаді
9.	Шлях мотивації	Процес мотивації від виникнення потреби до її задоволення. Роль мотивації. Дискусія стосовно напрямів мотивації.	Обговорення у підгрупах, дискусія між групами
10.	Мотивація, покращення ефективності, задоволеність роботою	Два приклади з практики стосовно підвищення продуктивності шляхом покращення задоволеності роботою та ключовий елемент мотивації.	Кейс-стаді, групове обговорення, Продуктивність праці = f (здатність), (мотивація).

Програма тренінгу (Продовження)

1	2	3	4
11.	Типи ключових мотиваційних характеристик	Ключові фактори мотивації. Обговорення за темою.	Коротка інтерактивна лекція, групове обговорення
12.	Недостатність мотивації (ентузіазму)	Визначення причин, які призводять до недостатності або недоліків мотивації та способи змінити їх.	Мозковий шторм, групове обговорення
13.	Мотиваційні стратегії	Мотиваційні стратегії, з прикладами вдалого застосування на практиці. Посилання на сильні та слабкі сторони кожної стратегії.	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах
14.	Ефективний менеджер	Фактори, які вирізняють менеджера, що мотивує.	Коротка лекція з груповим обговоренням
15.	Визначення мотивації на роботі	Опитування або дослідження на тему мотивації працівників.	Аналіз прикладу з практики, робота в підгрупах, обговорення у групах
16.	Завершення сесії	Бібліографія, Інтернет-ресурси та закінчення презентації. Рефлексія.	Демонстрація та обговорення в групах

Слайд 4.1

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ



Мотивація...



Слайд 4.3



Цілі навчання

Знання, здобуті на цьому тренінгу, дозволять:

- ✓ створити власне визначення мотивації стосовно своєї майбутньої роботи;
- ✓ осмислити теорії мотивації (теорії змісту та процесу);
- ✓ зрозуміти, що мотивація - це процес;
- ✓ усвідомити ключові мотиваційні характеристики;
- ✓ розбиратися в мотиваційних стратегіях;
- ✓ стати менеджерами, які можуть мотивувати.

Слайд 4.4



Визначення мотивації на роботі

Слайд 4.5



Робота менеджера

Менеджер - це особа, яка відповідає за планування та управління роботою групи або окремих осіб, моніторинг їхньої роботи, створення середовища, в якому люди працюють разом з метою досягнення спільних цілей, і управління таким середовищем, а також за застосування корективних заходів, якщо необхідно; простіше кажучи, забезпечує виконання роботи працівниками.

Щоб виконувати ці обов'язки, менеджер повинен **мотивувати** працівників. Це складно зробити в реальному діловому світі.

«Вибір і бажання» працівників - це зазвичай «змінна» і для організації дуже складно підтримувати і робити приємне усім працівникам, оскільки інколи інтереси одних працівників суперечать інтересам інших.



Щоб зрозуміти мотивацію, слід зрозуміти саму людську природу.

Людська природа може бути дуже простою (рідко), **однак і дуже складною**. Різні фактори (особистість, стать, культура, кваліфікація, політичні погляди тощо) ще більше ускладнюють ситуацію.

Існує загальна тенденція вважати, що **мотивація** - це особиста **риси**. Дехто має цю рису, інші - ні. Однак чи таке переконання вірне?

На практиці, на деяких людей «чіпляють ярлик лінії» через те, що вони не демонструють зовнішніх проявів мотивації.



Введення факторів мотивації в організаційні функції, заповнення цих функцій персоналом та увесь процес управління ним повинен спиратися на знання у сфері мотивації. Важливо пам'ятати, що співробітники відрізняються один від одного за ступенем мотивації, але й один і той же співробітник може демонструвати різну ступінь вмотивованості в різний час. Сьогодні, у середовищі з конкуренцією, що постійно зростає, підтримка мотивації робочої сили на високому рівні - це дуже складне завдання. Мистецтво мотивації починається з вивчення способів впливу на поведінку людини. Таке знання допомагає в досягненні як особистих цілей, так і організаційних.



Мозковий штурм

Будь ласка, назвіть мені кілька слів, пов'язаних з терміном «мотивація»

.....

Натхнення

Переконання

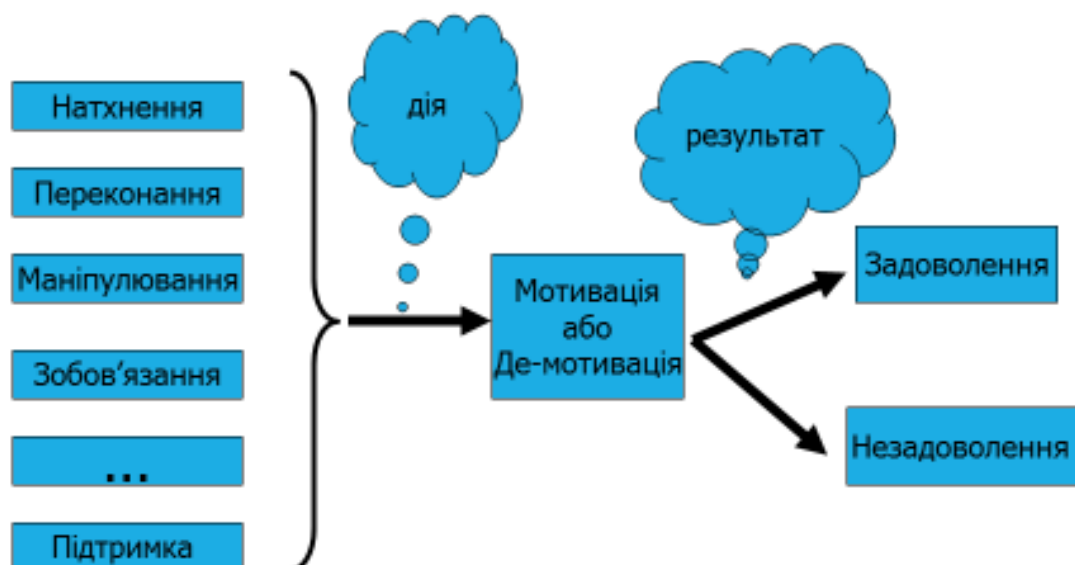
Маніпулювання

Заохочення, активізація, зобов'язання, підштовхування, підтримка, спонукання, ентузіазм, підбурювання...

... Створення відчуття задоволеності – незадоволеності



Дії - Результати





Кілька визначень

Є велика кількість визначень терміну «мотивація» Ось деякі з них:

Мотивація - це спосіб надихнути людей, кожну людину окремо або групами, працювати так, щоб досягати найкращих результатів;

- це бажання діяти;
- це готовність докладати великих зусиль для досягнення цілей організації, зумовлена зусиллями та спроможністю задовольнити особисті потреби.

Слайд 4.11



Мотивація - це спосіб змусити когось зробити щось за його власним бажанням. Існувало припущення, що мотивація повинна вводитися ззовні, однак тепер зрозуміло, що на мотивацію людини впливає кілька різних сил.

Мотивація - це загальний термін, який застосовується до усіх спонукаючих факторів, потреб, бажань та подібних сил впливу. Кажучи, що менеджери мотивують своїх підлеглих, ми матимемо на увазі, що вони роблять ті речі, які на їхню думку позитивно впливатимуть на спонукаючі фактори та прагнення і спонукатимуть підлеглих діяти у бажаний спосіб.

Мотивувати інших - це найважливіше завдання керівника. Вміння мотивувати складається з комунікативних здібностей, здібності наводити приклади, давати завдання, заохочувати, отримувати зворотній зв'язок, залучати, делегувати, розвивати і навчати, інформувати, робити підсумки і справедливо винагороджувати.

Слайд 4.12



Майже будь-яка свідома поведінка людини є наслідком мотивації. Внутрішні потреби та рушійні сили призводять до напруги, яка в свою чергу має наслідком дії. Потреба в їжі призводить до відчуття голоду, а отже людина отримує мотивацію поїсти.

Однак, різні люди мають різні базові рушійні сили мотивації. Вони також залежать від їхніх інтересів та від інших різноманітних факторів.

Концепція мотивації є ситуативною і її рівень є різним у різних людей і в різний час. Хто розуміє, що саме мотивує людей, той має у своєму розпорядженні найбільш дієвий інструмент впливу на них.

Слайд 4.13



Теорії мотивації



Теорії мотивації

Кілька теорій мотивації сформувалися головним чином упродовж останніх 50 років. Усі теорії, оскільки відносяться до суто теоретичної сфери, містять елемент «особистої точки зору», незважаючи на те, що останнім часом було кілька спроб дослідити цю сферу. Жодна з цих теорій не отримала **загального** визнання. Деякі з них стали добре відомими, оскільки вони застосовувалися більш широко. На наступних слайдах наведені **провідні** теорії мотивації, починаючи з «Методу батого і пряника».

Слайд 4.15



«Метод батого і пряника» Джеремі Бенсема

Бенсем (Великобританія) вважав, що усі люди переймаються власними інтересами і їх мотивує бажання уникнути болю і отримати задоволення.

Будь-який працівник, буде працювати лише якщо винагорода є достатньо високою або покарання достатньо неприємним. Ця точка зору (метод «батого і пряника») була вписана у філософію епохи (18-те століття) і до цих пір зустрічається, особливо у більш давніх, більш традиційних секторах промисловості. Незважаючи на усі дослідження теорій мотивації, винагорода і покарання все ще вважаються сильними мотиваторами. Однак, роками вони занадто часто вважалися єдиною силою, яка може мотивувати людей.



Категорії теорій мотивації

Є дві різні категорії теорій мотивації: теорії змісту (або потреби) і теорії процесу. Незважаючи на те, що є різні теорії мотивації, жодна з них не отримала загального визнання.

- Ще відома як теорія потреби, теорія змісту переважно зосереджує увагу на внутрішніх факторах, які сповнюють енергії та спрямовують людську поведінку.
- Ще один тип теорії мотивації - це теорія процесу. Теорії процесів надають можливість зрозуміти процеси мислення, які впливають на поведінку.



Основні теорії змісту (або потреби)



«Теорія ієрархії потреб» Абрахама Маслоу

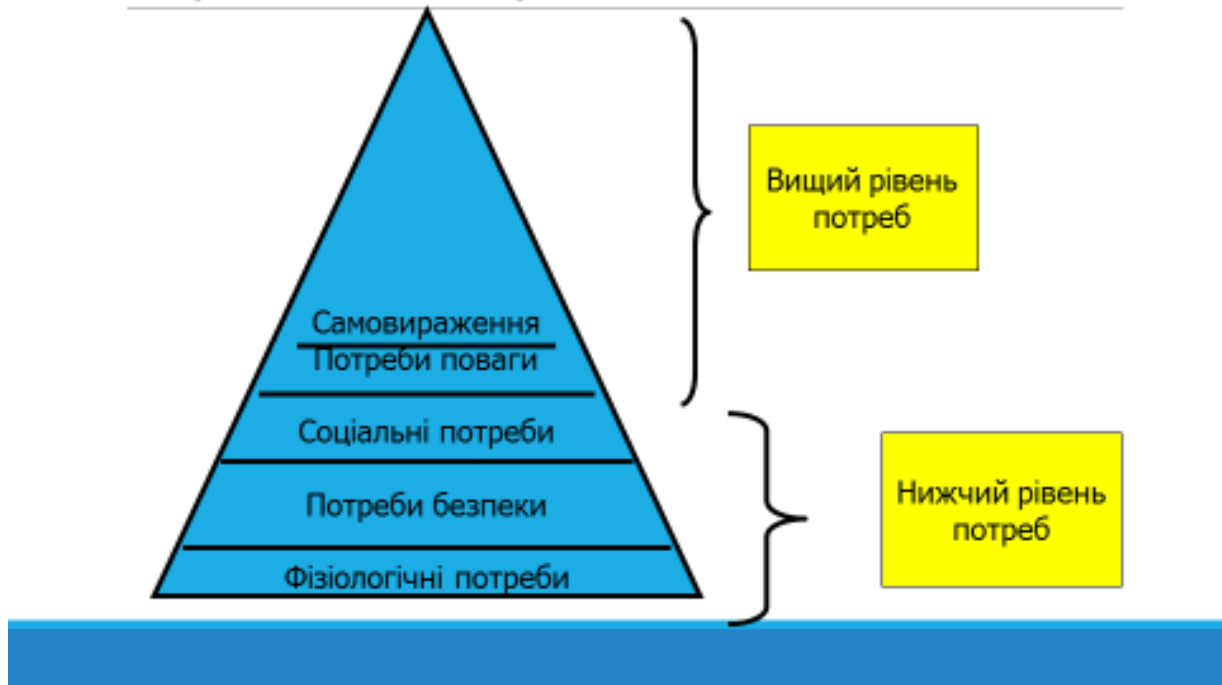


Теорія Маслоу

Однією з найбільш широковідомих теорій мотивації є теорія ієрархії потреб, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу. Маслоу визначив **потребу**, як фізіологічну або психологічну недостатність, яку людина відчуває за необхідне заповнити. Ця потреба може створити тиск, який впливатиме на ставлення людини до роботи і її поведінку. Маслоу сформулював теорію на базі свого визначення потреби, яка припускає, що людину **мотивують численні потреби** і що ці потреби існують в ієрархічній послідовності. Його передумова полягає в тому, що лише незадоволені потреби можуть впливати на поведінку - задоволена потреба не є мотиватором.



Піраміда потреб



Принципи Маслоу

Теорія Маслоу не спирається на результати досліджень, але в її основі лежать такі два принципи:

Принцип дефіциту: Задоволена потреба перестає мотивувати поведінку, оскільки людина діє для того, щоб задовольнити незадоволені потреби.

Принцип послідовності: П'ять визначених ним потреб існують в ієрархії, це означає, що потреба будь-якого рівня активізується лише після задоволення потреби нижчого рівня.



Фізіологічні потреби

Це потреби, задоволення яких є життєво важливим для людини. Їжа, вода, тепло, дах над головою, сон, медицина і навчання - це базові фізіологічні потреби, які відносяться до першочергових. Маслоу вважав, що поки ці потреби не задовольнятимуться достатньо, щоб підтримувати життя, жодні інші мотиваційні фактори не працюватимуть.

Слайд 4.23



Потреби безпеки / Соціальні потреби

Потреби безпеки: Це потреби у відсутності фізичної небезпеки та страху втратити роботу, власність, їжу, дах над головою. Сюди також входить потреба в захисті від будь-якої емоційної шкоди.

Соціальні потреби: Оскільки люди є соціальними створіннями, вони повинні належати до спільноти та бути прийнятими іншими. Люди намагаються задовольнити свої потреби в прихильності, схваленні, дружбі.



Потреби поваги

За Маслоу, щойно людина задовольняє свою потребу в приналежності, в неї виникає бажання отримувати повагу оточуючих та поважати саму себе. Цю потребу задовольняє влада, престиж, статус та самовпевненість. Сюди входять як внутрішні фактори поваги - самоповага, незалежність та досягнення, так і зовнішні - положення, визнання і увага.



Потреба в самовираженні

Маслоу розглядає самовираження, як найвищу потребу у своїй ієрархії. Це рушійна сила, яка дозволяє людині стати тим, ким вона має здатність стати, охоплює розвиток, досягнення власного потенціалу і самореалізацію. Вона полягає в максимізації потенціалу людини та у звершеннях.



Пропозиції, які задовольняють потреби нижчого рівня

Соціальні потреби	Дружнє ставлення співробітників
	Взаємодія зі споживачами
	Ввічливі керівники
Потреби безпеки	Безпечні умови праці
	Відсутність страху втратити роботу
	Матеріальні вигоди
Фізіологічні потреби	Перерви на відпочинок
	Фізичний комфорт на роботі
	Прийнятний робочий графік

Слайд 4.27

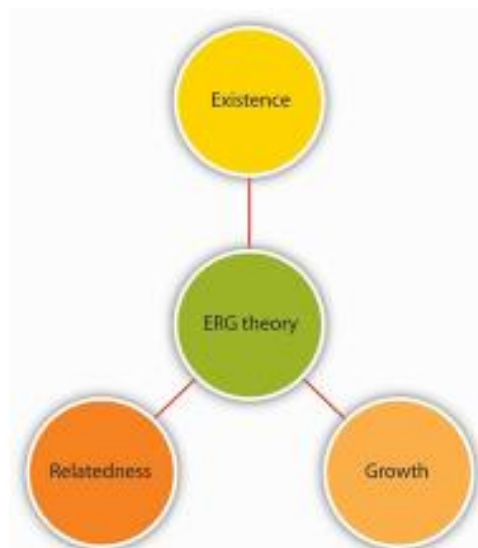


Пропозиції, які задовольняють потреби вищого рівня

Потреби самовираження	Творча робота, що передбачає вирішення складних завдань
	Участь
	Гнучкість роботи
Потреби поваги	Відповідальність за важливу роботу
	Підвищення до вищого статусу
	Похвали і визнання



Теорія ERG



Теорія ERG Клейтона Алдерфера

Алдерфер (американський психолог) намагався відновити (1970 р.) ієрархію потреб Маслоу в іншій моделі під назвою **ERG** (**E**xistence (існування) – **R**elatedness (приналежність) – **G**rowth (зростання)).

Потреби існування - це прагнення фізіологічного та матеріального добробуту (в моделі Маслоу потреби існування відповідають фізіологічним потребам та потребам безпеки).

Потреби приналежності - це прагнення до побудови відносин з іншими людьми (в моделі Маслоу потреби приналежності відповідають соціальним потребам).

Потреби зростання - це прагнення безперервного психологічного зростання і розвитку (в моделі Маслоу потреби зростання відповідають потребам поваги та самореалізації)



Відповідно до цього підходу, незадоволені потреби мотивують поведінку, а коли задовольняються потреби нижчого рівня, вони стають менш важливими. Однак, потреби вищого рівня стають ще більш важливими, коли задовольняються, а якщо ці потреби не задовольняються, людина може спуститися вниз по ієрархії, що Алдерфер називає *принципом «фрустрація-регресія»*. Під цим терміном він має на увазі те, що вже задоволений нижчий рівень може реактивізуватися та впливати на поведінку, коли потреба вищого рівня не може бути задоволеною. Отже, менеджери повинні дбати про те, щоб оптимально високого значення для співробітників мали потреби вищого рівня.

Слайд 4.31



Двофакторна
теорія (гігієнічна
теорія)





Двофакторна теорія

Фредерік Герцберг (американський психолог) пропонує інші засади для розуміння мотивації в робочому середовищі. Він побудував свою теорію на запитанні: «Чого очікують люди від своєї роботи?»

У своїй **двофакторній теорії** (публікація 1968 року «Ще раз: як мотивувати співробітників») Герцберг визначає дві групи факторів, які впливають на мотивацію на роботі:

❖ **Гігієнічні фактори**

❖ **Фактори задоволеності**



Гігієнічні фактори слугують лише трампліном – якщо вони ушкоджені або неякісні, втрачається платформа, однак самі по собі вони не мотивують.

© Алан Челман 2005. Безкоштовний ресурс з www.zaslavskiy.com, не для продажу. Алан Челман не бере на себе відповідальності.



Гігієнічні фактори

До **гігієнічних факторів** відноситься заробітна плата, стабільність роботи, умови праці, організаційна політика, якість технічного забезпечення, якість управління. Хоча ці фактори і не мотивують працівників, вони можуть викликати незадоволення у випадку їхньої відсутності. Такі прості речі як музика в офісі або запровадження політики боротьби з палінням на робочому місці, можуть знизити ступінь незадоволеності співробітників цими аспектами їхньої роботи. Однак, такі вдосконалення відносно гігієнічних факторів не обов'язково підвищують задоволеність.

Слайд 4.35



Фактори задоволеності

До **факторів задоволеності** відноситься відповідальність, досягнення, можливості росту і почуття визнання - це ключові чинники, що викликають задоволеність роботою та мотивацію. Наприклад, менеджери можуть проаналізувати, чим працівники насправді займаються на робочому місці, ввести відповідні вдосконалення і таким чином підвищити задоволеність роботою та продуктивність.

Слайд 4.36



Фредерік Герцберг підчас проведення дослідження шляхом опитування людей дійшов висновку, що протилежне за значенням до «задоволеності» - це не «незадоволеність». Інакше кажучи, усунення факторів незадоволеності не обов'язково призведе до задоволеності роботою. Деякі фактори є природними для організації, отже їхня наявність не викликає мотивацію. Однак, відсутність таких факторів призводить до зниження мотивації. Подібно до цього, є певні фактори, відсутність яких не спричиняє незадоволеності, однак, їхня наявність має позитивний вплив на мотивацію.

Слайд 4.37



Теорії ікса та
ігрека Дугласа
МакГрегора





МакГрегор (американський соціопсихолог) у своїй книзі «Людська сторона підприємства» (1960 р.) пише, що існує два способи управління людьми в організації. Перший спосіб є по суті негативним і відноситься до категорії X, а інший - позитивним і відноситься до категорії Y. Після аналізу поведження керівника з підлеглими Мак-Грегор дійшов висновку, що погляд менеджера на людську природу ґрунтується на певних припущеннях. Він або вона намагається поводитися зі своїми підлеглими відповідно до цих припущень.

Слайд 4.39



Припущення теорії X

За своєю природою працівники не люблять працювати і, якщо є можливість, намагаються уникати цього.

Через те, що працівники не люблять працювати, їх слід примушувати або залякувати покаранням, щоб досягти цілей.

Працівники уникають відповідальності і не працюють, поки не отримають офіційних вказівок.

Більшість працівників надають перевагу стабільності з-поміж інших факторів, їхні амбіції дуже незначні.



Припущення теорії Y

Докладання фізичних чи розумових зусиль у процесі роботи є такою ж природною потребою, як і відпочинок або гра.

Люди насправді демонструють самоконтроль та саморегуляцію, якщо вони віддані поставленим цілям.

Середньостатистична людина прагне брати на себе відповідальність та застосовувати уяву, винахідливість і творчий підхід до вирішення проблем організації.

Організація робочого процесу дозволяє середньостатистичній людині лише частково використовувати можливості свого розуму.



Від X до Y





Обговорення теорій змісту

Слайд 4.43

Основні теорії процесу





Теорія значимості та очікувань



Теорія значимості та очікувань

Найбільш широко визнані пояснення процесу мотивації були запропоновані для обговорення Віктором Врумом (канадець, професор Єлю) Його теорія загальновідома як **теорія очікувань**.

Теорія очікувань Врума ґрунтується на таких трьох переконаннях:

1. **Значимість** (стосується емоційного сприйняття людьми результатів та винагород). «Хочу» працівника має відношення до зовнішніх винагород (гроші, підвищення, відпустка, не грошові блага) або внутрішніх (задоволення). Управління мотивацією - це пошук того, що цінує співробітник.



Теорія значимості та очікувань

2. **Очікування:** Працівники мають різні очікування і рівні впевненості стосовно того, що вони здатні робити. Для управління мотивацією слід визначити яких ресурсів, навчання або нагляду потребують працівники.
3. **Інструментарій:** Уявлення працівників про те, чи зможуть вони насправді отримати бажане та їх довіра до обіцянок. У процесі управління мотивацією обіцяні винагороди повинні надаватися, а працівники повинні знати про це.

Слайд 4.47



Мотивація = Значимість x Очікування

Врум говорить, що уявлення працівників стосовно очікувань, інструментарію та значимості психологічно взаємодіють, створюючи мотиваційну силу, яка змушує працівника діяти так, щоб отримувати задоволення і уникати неприємностей. Цю силу можна розрахувати за такою формулою: Мотивація = Значимість x Очікування (Інструментарій). Формулу можна використовувати, щоб визначати та прогнозувати такі речі, як задоволеність роботою, чийсь вибір роду занять, імовірність звільнення та зусилля, які співробітник може докладати на роботі.

Слайд 4.48



На очікування працівників може впливати низка факторів:

рівень впевненості у навиках,
які потрібні для виконання
завдання

ступінь підтримки, яку можна
очікувати від керівництва та
підлеглих

якість матеріалів і обладнання

наявність відповідної
інформації

ЗНАЧИМІСТЬ x ОЧІКУВАННЯ



Слайд 4.49



Модель Портера Лоулера

Нова версія теорії очікувань
Лаймана Портера і Едварда
Лоулера





Слайд 4.51



Фактичне виконання роботи перш за все визначається витраченими на неї зусиллями. Однак, воно також залежить від спроможності людини виконувати роботу, а також від розуміння нею поставленого завдання. Отже, продуктивність - це важливий фактор, наслідком якого є внутрішні та зовнішні винагороди. Задоволеність виникає внаслідок винагороди та справедливого ставлення. Отже, задоволеність окремого працівника залежить від справедливості винагороди.



Мотиваційна теорія рівності



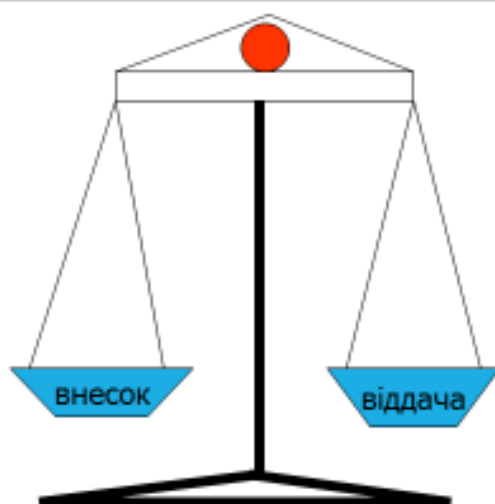
Як діє теорія рівності

Джон Стейсі Адамс (1965 р.), психолог з питань поведінки та організації робочого простору назвав **«внесками»** те, що працівник дає або вкладає в свою роботу і **«результатами»** все, що він отримує взамін.

Люди мають тенденцію робити суб'єктивні судження стосовно балансу між **внесками** (час, зусилля, відданість, працьовитість, взяті на себе зобов'язання, спроможність, адаптивність, гнучкість, толерантність, рішучість, ентузіазм, самопожертва, довіра до керівників, підтримка співробітників і колег) та **віддачею** (зарплата, стабільність, повага, пільги, витрати, визнання, репутація, відповідальність, відчуття звершень, хвала).



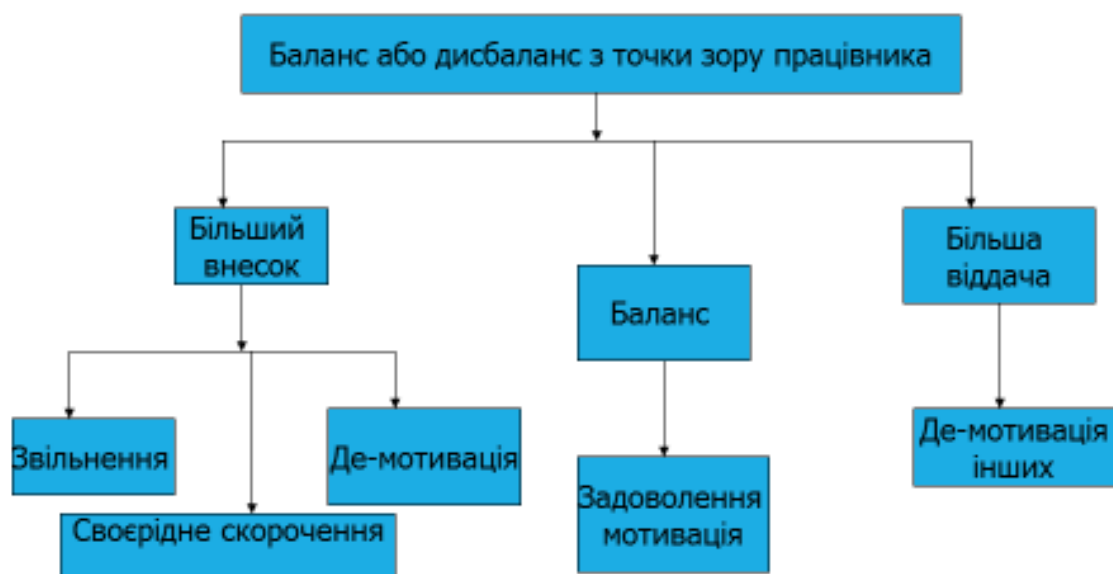
Баланс



Слайд 4.55



Судження про баланс





Теорія рівності

Теорія рівності широко застосовувалася в процесі управління мотивацією спеціалістами у сфері організаційної психології з метою опису зв'язку між мотивацією працівника та його/її судженням про справедливе/несправедливе ставлення. В діловому середовищі, відповідний бінарний зв'язок існує як між працівником і роботодавцем, так і між даним працівником і працівником Х. Як і у шлюбі та інших договірних бінарних відносинах, теорія рівності передбачає, що працівники прагнуть досягнути справедливого співвідношення між внесками, які вони роблять у такі відносини, і віддачею, яку вони отримують (Адамс, 1965 р.).



Теорія постановки цілей





Теорія постановки цілей

В 1990 році Лок і Лесем опублікували свою працю «Теорія постановки цілей та виконання завдань». Мотиваційна теорія постановки цілей - це теорія, що передбачає наявність нерозривного зв'язку між постановкою цілей та виконанням завдань.

Складні завдання мотивують більше, ніж прості, оскільки досягнення чогось, над чим потрібно працювати, сприймається як більш значне звершення. Важливо досягати належного балансу між цілями, які складно досягнути, та реалістичними цілями.

Слайд 4.59



Обов'язкові складові цілей

Відповідно до теорії постановки цілей, щоб мотивувати людей цілі повинні мати:

Чіткість

Виклик

Зобов'язання

Зворотну реакцію

Складність завдання



Обговорення вищевикладеного

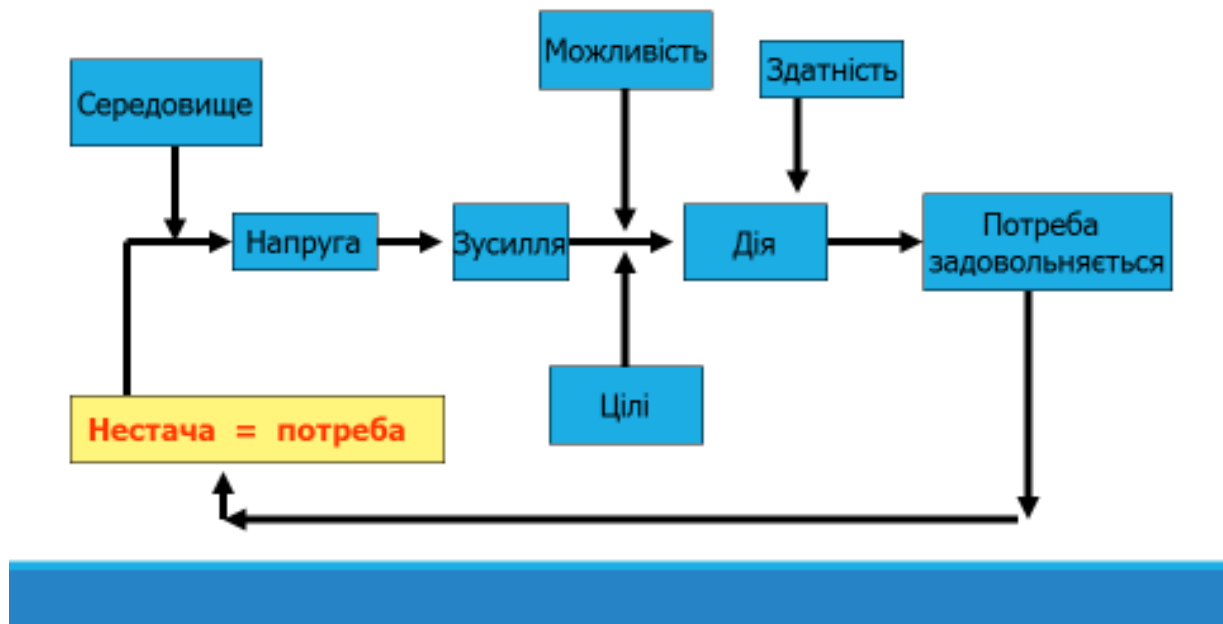
Теорії змісту та процесу



Шлях мотивації



Процес мотивації



Слайд 4.63



Спочатку людина починає відчувати **нестачу** чогось. Виникає настільки гостра **потреба**, що вона призводить до пошуків способів її задоволення. Це викликає (з врахуванням особливостей **середовища**) формування **напруги**. Напруга створює **зусилля**, рушійні сили та ставлення (залежно від типу задоволеності, якого прагне людина). Це примушує людину зважитися на пошук інформації, що, зрештою, призводить до зважування альтернатив (**цілей**, стимулів, **можливостей**) причому вибирається найкраща альтернатива. Після здійснення вибору, людина вдається до **дій** відповідно до своїх **здатностей**. Шляхом виконання дій досягається **задоволеність**, що знімає напругу.

Слайд 4.64



Скільки напрямів має мотивація?

Скільки з вас думають, що 1?

Скільки з вас думають, що 2?

Скільки з вас думають, що 3?



Будь ласка, сформууйте групи залежно від своїх відповідей.

Будь ласка, попрацюйте в своїй групі впродовж 7 хвилин.

.....

Тепер, будь ласка, обговоріть з іншими групами впродовж 10 хвилин та спробуйте переконати інших у правильності точки зору вашої групи.

Слайд 4.65



Моя точка зору

Мотивація має не один напрям, наприклад, вона може бути спрямована вниз. Там, де робоча сила є краще поінформованою, краще обізнаною, має кращу освіту і більше орієнтується на досягнення цілей, роль мотивації вийшла за межі ієрархії управління.

Вона може мати напрям вгору або паралельний (однаковий рівень), наприклад, окремих працівників може мотивувати своїх колег.



Мотивація, покращення ефективності, задоволеність роботою

Слайд 4.67



Дослідження у сфері задоволеності роботою

Задоволеність роботою - чи можна тут простежити тенденцію?
Це назва дослідження, проведеного Департаментом праці США, яке охоплювало 1500 працівників (білих та блакитних комірців у однаковій пропорції). Дослідники просили працівників оцінити пов'язані з їхньою роботою фактори за ступенем важливості для задоволеності роботою, починаючи з найбільш важливого фактору (список з 23 факторів).

Висновки щодо задоволеності роботою наводяться в таблиці нижче.

Слайд 4.68



	Білі комірці	Сині комірці
A	Цікава робота	Хороша платня
B	Можливості для розвитку	Достатність підтримки та ресурсів
C	Достатність інформації	Стабільність роботи
D	Достатність повноважень	Достатність інформації
E	Достатність підтримки та ресурсів	Цікава робота

Слайд 4.69



	Білі комірці	Блакитні комірці
F	Дружнє ставлення та готовність допомогти з боку співробітників	Дружнє ставлення та готовність допомогти з боку співробітників
G	Можливість бачити результати власних зусиль	Чітко окреслені обов'язки
H	Компетентне керівництво	Можливість бачити результати власних зусиль
I	Чітко окреслені обов'язки	Достатність повноважень
J	Хороша платня	Компетентне керівництво



Цікаво, що з 23 факторів, зазначених у переліку дослідження, обидві групи обрали однакові 10 найважливіших факторів, хоч і в різній послідовності, хіба за виключенням двох факторів (білі комерці обрали фактор В, а блакитні комерці - фактор С).

Варто звернути увагу й на те, що блакитні комерці вважають хорошу платню найважливішим фактором впливу на задоволеність роботою, а білі комерці ставлять цей фактор на десяте місце.

Висновок дослідження (Sanzotta-1977): «Окремий працівник зможе робити найкращий внесок у роботу, лише якщо він високо, не частково, мотивований»)
(<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/AAPAM/UNPAN025981.pdf>)

Слайд 4.71



Газова компанія Мінеаполісу проводила одне з найдетальніших досліджень мотивації співробітників з залученням 31 000 чоловіків та 12 000 жінок, метою якого було визначити, чого найбільше очікують від роботи потенційні працівники компанії. Це дослідження проводилося впродовж 20 років, з 1945 по 1965 рр., і є досить репрезентативним. Були виявлені лише незначні відмінності в оцінці важливості різних факторів чоловіками і жінками, але обидві групи назвали **стабільність найважливішим** фактором.

Тут слід звертати увагу на період, впродовж якого робилося дослідження, та умови того періоду стосовно виду роботи.

Слайд 4.72



Наступні три фактори такі:

- II. Можливості просування
- III. Тип роботи
- IV. Гордість працювати на певну компанію

Такі фактори як платня, пільги та інші, які очікувалося почути, отримали низький рейтинг в обох групах.

Наступний крок дослідження полягав у порівнянні факторів задоволеності з першого етапу дослідження з продуктивністю праці, вже після прийому на роботу.

Висновки свідчать про те, що найбільш задоволені працівники мали найвищу продуктивність. Однак, це тривало не вічно, лише певний час. Висновок. Потреба в безперервній мотивації.

Слайд 4.73



Функція продуктивності

Досить остеронь від вигоди та моральної цінності альтруїстичного підходу ставлення до працівників, як до особистостей, і поваги їхньої людської гідності у всіх її проявах, дослідження та спостереження доводять, що мотивовані працівники працюють більш продуктивно і творчо. У зворотному напрямку також буде правдою.

Продуктивність вважається функцією здатності та мотивації, отже:

Продуктивність праці = f(здатність)(мотивація)



Чи народжуються люди з нахилом до самотивації?

Мотивацію можна пов'язувати з ентузіазмом стосовно виконання певної роботи або стосовно певного фаху. «Ентузіазм» походить від грецького слова «entheo», що означає **натхнення всередині нас**. Якщо зв'язати ці два слова, можна підвести основу під наше натхнення.

Отже, відповідь на поставлене вище запитання...

Так (внутрішня мотивація) для меншості та **ні** для більшості згідно з провідними спеціалістами у сфері організаційної психології.

Якщо ні, їх можна мотивувати (зовнішня мотивація), оскільки мотивація - це вміння, якого можна і потрібно навчитися. Це важливо для життєздатності і успішності будь-якого бізнесу.

Слайд 4.75



Функція

Продуктивність праці = $f(\text{здатність})(\text{мотивація})$

З-поміж інших факторів, здатність залежить переважно від освіти, досвіду та подальшого навчання, а її вдосконалення – це повільний і тривалий процес.

З іншого боку, мотивація може бути набагато швидшою процедурою.

Що ви думаєте з приводу цитати «мотивація співробітників робить підвищення продуктивності праці можливим, але не гарантує його - без мотивації це неможливо»



Типи ключових мотиваційних характеристик людей



Мотивація досягнень

Це рушійна сила, яка змушує індивіда досягати цілей. Індивід, якого мотивують досягнення, бажає досягати цілей і здобути успіх. Для такої людини важливі самі досягнення, а не винагороди, які супроводжують їх.

Це схоже на підхід «Кайдзен» у японській філософії (безперервне вдосконалення).



Мотивація страхом та винагородою

Мотивація страхом змушує людину діяти так, щоб уникати страху (страху втратити роботу і т.п.), інколи всупереч власному бажанню. Така мотивація є нетривалою та призводить до неякісного виконання роботи.

Мотивація винагородою передбачає отримання винагороди особою або групою за певну діяльність. Це ставлення характеризується фразою «Зроби це і отримаєш те». Винагороди мають бути саме такими, які стимулюють людей працювати більше.

Слайд 4.79



Мотивація приналежністю та компетентністю

Мотивація приналежністю - це прагнення належати до певного кола людей. Мотивовані приналежністю люди краще виконують свою роботу, коли їх хвалять за хороше ставлення та співпрацю.

Мотивація компетентністю - це прагнення добре знати чи вміти щось, яке дає людині здатність виконувати роботу з високою якістю. Мотивовані компетентністю люди прагнуть опанувати свою роботу, пишаються розвитком і використанням своїх навиків вирішення проблем та намагаються творчо підходити до перешкод. Вони вчаться з власного досвіду.



Мотивація владою та ставленням

Мотивація владою - це прагнення впливати на людей та змінювати обставини. Мотивовані владою люди бажають вплинути на свою організацію та готові взяти на себе ризик заради цього.

Мотивація ставленням - це те, як люди думають і відчувають. Це їхня впевненість у собі, їхня віра в себе та їхнє ставлення до життя. Це те, що вони думають про майбутнє, та як вони реагують на минуле.



Недостатність
мотивації
(ентузіазму)





Мозковий штурм

Щоб зрозуміти, як контролювати мотивацію, перш за все потрібно зрозуміти, чому в деяких людей недостатньо мотивації.

Чи є люди, яких не можна мотивувати або яких справді складно мотивувати?

Недостатність мотивації та ентузіазму означає відсутність чи слабкість бажання, інтересу або рушійної сили.

Давайте наведемо кілька причин такої недостатності або слабкості.

Мозковий штурм...

Слайд 4.83



Основні причини

Лінь	Недостатність віри у важливість – корисність
Недостатність віри у свої можливості, низька самооцінка	Відтермінування
Страх перед невдачею, у зв'язку з провалом у минулому	Стрес та знервованість
Недостатність зацікавленості	Особисте життя
Страх перед тим, що можуть сказати інші	Відсутність достатніх стимулів
	Відчуття несправедливості поведження



Мотиваційні стратегії



Як менеджер ефективно мотивує своїх працівників?

Ефективність мотивації різна в різних ситуаціях, у різних країнах, стосовно різних людей.

Багато авторів, які досліджували це питання, серед них Стефен Керрол, Вільям Наумс, Джон Ріццо і Генрі Тосі, запропонували стратегії, що дозволяють знайти відповіді на поставлене вище запитання. Стратегії, які спрямовують робітників краще працювати, хитрощами домагаються від них цього та тримають їх в руках, наведені нижче. Їхня черговість на слайдах не має стосунку ні до ступеню ефективності, ні до частоти використання.



Командна робота

Умілі менеджери формують робочі групи, де можливо, з надією, що тиск одних працівників на інших спонукатиме до високої продуктивності. Це вважається ефективним засобом мотивації, оскільки окремі працівники переймаються більше тим, як виправдати очікування своїх колег, а не тим, як виправдати очікування свого керівництва. Складнощі виникають, коли група орієнтується на досягнення, а не на високий рівень продуктивності, або коли певний робочий графік ускладнює структурування роботи групи.

Слайд 4.87



Особисте залучення

Працівники, яким дозволено встановлювати власні норми продуктивності, зазвичай намагаються виправдати власні очікування. Важливо, щоб працівник висловив взятє на себе зобов'язання стосовно очікуваних досягнень. Також, найбільш імовірно, що окремі особи та групи досягнуть цілей, якщо вони прилюдно заявили, що беруть на себе зобов'язання це зробити. Це може бути пов'язано з тим фактом, що такі зобов'язання є обіцянками, а більшість працівників вважає себе людьми, які дотримують слова.



Особисте залучення

Основна проблема цієї стратегії полягає у працівниках з поганою думкою про себе, вони думають що можуть зробити менше, ніж можуть насправді. Тут менеджер стикається з проблемою: як мотивувати працівника позитивно думати про себе, щоб самооцінка узгоджувалася з високою продуктивністю.

Загалом, ця стратегія є ефективною, однак вона може вимагати від менеджера спочатку укріпити сильні сторони працівника.

Проблема «навмисного» заниження оцінки також існує.



Ускладнення або урізноманітнення роботи

За допомогою цієї стратегії керівники структурують роботу таким чином, щоб вона викликала задоволеність. Прикладом може бути шведська компанія в галузі автомобілебудування «Saab-Volvo». В ній використовується концепція командного складання, що передбачає ротацію завдань, які виконують працівники в процесі виробництва автомобіля. По суті, уся група відповідає за складання автомобіля цілком. Цей підхід відрізняється від монотонної системи, яка характеризує виробництво автомобілів у інших країнах.

Одне з ускладнень, пов'язаних з цією стратегією мотивації, полягає в тому, що працівники хочуть отримувати компенсацію за роботу, яку виконують. Коли працівники виконують роботу, яка вимагає більшої кількості навиків, вони очікують підвищення компенсації. Якщо цього не відбувається, робота може втратити внутрішній стимул.



Винагороди

Найбільш поширена стратегія.

Підхід, який передбачає винагороду, є успішним але і він не обходиться без ускладнень. Люди унікальні, кожна людина має свою систему цінностей. Що може сприйматися як винагорода одним працівником, може не бути стимулом для іншого працівника. Деякі люди віддають перевагу збільшенню зарплати. Інші прагнуть підвищення.

Створення ефективних стимулів підвищення продуктивності працівників може бути складним завданням для менеджера.

Слайд 4.91



Конкурентні показники

У цьому випадку, працівники змагаються один з одним за певні бонуси або винагороди. Приклади винагород, які пропонуються: відпустки і безкоштовні вечери. Ця стратегія часто використовується для мотивації працівників підрозділів продажів.

Труднощі виникають, якщо керівники встановлюють правила змагань, які не дають справедливих можливостей для досягнення визначених цілей. Якщо одні й ті ж працівники або групи постійно виграють завдяки правилам змагання, багато працівників імовірно втратять інтерес змагатися. Також, змагання не сприяє стратегії співпраці, а виконання роботи може саботуватися у зв'язку з ворожістю, яку може спровокувати змагання.



Взаємообмін

Іноколи керівники обіцяють певні привілеї в обмін на бажану продуктивність праці. Керівник може дозволити працівникові йти з роботи раніше, якщо він закінчить свою роботу на поточний день, або взяти вихідний, якщо працівник закінчить певний проект у зазначений час.

Взаємообмін - це стратегія, яка використовується часто, але не обов'язково є найбільш ефективною. Проблеми виникають, коли працівник вважає обмін нерівноцінним, або коли він не може домовитися зі своїм керівником з приводу того, який обмін буде рівноцінним.



Покарання і страх

Незважаючи на частоту використання, цей метод є найменш ефективним для мотивації працівників і має такі негативні наслідки, як усні застереження, усунення від обов'язків або втрата роботи. Покарання може допомогти досягнути негайних результатів, однак воно не дозволяє досягнути внутрішньої мотивації з кількох причин. По-перше, дорослі не схильні продовжувати працювати там, де погрожують і залякують. По-друге, працівники, яких підтримують сильні профспілкові організації, можуть нівелювати загрозу на вищому рівні. По-третє, погрози і залякування можуть призвести до ворожого ставлення до керівника, отже, працівники можуть відповідати ворожістю та ігноруванням.



Покарання і страх

Ще одна проблема, пов'язана зі стратегією страху, полягає в тому, що вона створює клімат, в умовах якого працівники бояться відрізнятись від інших або образити інших. Ця ситуація створює тенденцію зниження креативності та призводить до інтелектуальної стагнації.

Очевидно, що найефективніші стратегії мотивації вимагають багато часу та уваги від керівника. Залякати працівника покаранням просто, однак незрозуміло, чи буде досягнуто результату, а якщо і буде - то він триватиме менше. Створення гармонійної робочої групи за допомогою підходу формування навиків колективної роботи (тім-білдинг) вимагає зусиль і тяжкої праці.

Слайд 4.95



Бути менеджером, який мотивує

«Усі прості проблеми вже були вирішені»



Слайд 4.96



Мотивація працівників починається з мотивації самого себе: передусім це стосується досвіду. Зазвичай, не можна спрямовувати когось навмання. Однак, знайте - причини і шляхи можуть відрізнятись.

Індивідуалізувати мотивацію: Було б занадто добре, якщо б усіх людей можна було мотивувати однаково. Усі працівники в організації рухаються і реагують на різні кроки по-різному. Ставлення, яке мотивує одного, може демотивувати іншого. Слід працювати з кожним працівником окремо, щоб врахувати мотиваційні фактори усіх працівників. Влаштовуйте зустрічі віч-на-віч з кожним працівником. Працівників більше мотивує ваша турбота про них, ніж інші речі. Це складний шлях, але найбільш ефективний.

Слайд 4.97



Ставтеся до працівників добре і справедливо: Дотримання дистанції означає ввічливе та справедливе ставлення. Працівники дивляться на керівника, як на свого лідера. Вони очікують зрілості, раціональності і розуміння від своїх керівників. Покарання (якщо їх доводиться застосовувати) повинні бути справедливими і реалістичними. Хто не робить помилок - нічого не робить.

Ставити реалістичні цілі - кидати виклик працівникам: Встановлення зависокого завдання створює відчуття, що його неможливо виконати, що демотивує. Трохи вища ціль, ніж очікується, створює виклик.

Запобігти зниженню мотивації можна таким чином: Усвідомити причини, які призвели до відсутності або недостатності мотивації.

Працювати над узгодженням цілей організації та цілей працівників.



Усвідомити, що підтримка мотивації працівників - це процес, а не завдання: Насправді, це безперервний процес підтримки середовища, в якому кожен працівник може бути високовмотивованим.

Винагороди: Винагорода не обов'язково повинна виражатися в грошах. Фінансові винагороди завжди мали високу мотиваційну силу. Але не грошові винагороди мають не менше значення.

Винагороджуйте тоді, коли бачите результат: Чим коротший проміжок часу між діями працівника і винагородою за ці дії, тим зрозуміліше для працівників те, що їх дуже цінують.



Святкування досягнень: Досвідчені керівники зрозуміли, що офіційне визнання та святкування рішення проблеми, може бути настільки ж важливим, як і саме рішення. Без постійного визнання успіху працівники розчаровуються, ставляться скептично і навіть цинічно до зусиль, витрачених в організації.

Приклади позитивної практики: Корисно навести приклади позитивної практики, але потрібно також оцінити, чи підходять такі приклади для вашої компанії і чи потрібно адаптувати їх до філософії і культури вашої компанії або забути про них.



Інструменти, які допомагають мотивувати на роботі



Опитування або дослідження

Оскільки питання мотивації не є технічним, а більше стосується ставлення людей, такі інструменти, на відміну від інших інструментів, що використовуються в управлінні, не спираються на технологічні рішення.

1. Опитування або дослідження. Їх потрібно адаптувати, оскільки жодна ситуація не повторює будь-яку іншу. Якщо пошукати на ринку або в Інтернеті, можна знайти рекламу деяких інструментів на базі інформаційних технологій, однак вони занадто загальні, щоб бути корисними. Їхній внесок стосується в основному аналізу дослідження. Дослідження, яке проводиться серед працівників, зазвичай дуже корисне для визначення, чи мотивовані працівники вашої компанії, а отже, чи намагаються вони досягати найкращих результатів. Окрім інформації, яку дозволяють отримати опитування, процес залучення працівників і обговорення є дуже корисним і підвищує мотивацію (прикладом є «Гортонський ефект»).



«Гортонський ефект»

Був виявлений при проведенні дослідження організації праці Елтоном Мейо на заводі Hawthorne компанії Western Electric в Чикаго, 1927-1932 рр., яке продовжувалося без Мейо до 1937 року.

Команда науковців Гарварду під керівництвом Мейо досліджувала 20 000 працівників компанії Western Electric. Ця масштабна десятирічна програма почалася з експерименту, впродовж якого оцінювався вплив покращення освітлення на мотивацію та продуктивність працівників. Як і можна було очікувати, продуктивність зросла, однак продуктивність зросла і в «контрольній групі» працівників, чії умови праці не змінювалися за виключенням того, що їх проінформували про участь у дослідженні. Це мабуть був найперший суттєвий прояв того, що мотивацію викликає не сам факт покращення умов праці («Тейлоризм», за Тейлором, був загальноприйнятою точкою зору, яка передбачала, що найважливішими інструментами мотивації є гроші та умови праці). «Гортонський ефект» довів, що людей переважно мотивують не економічні, а емоційні фактори, такі як відчуття залученості та отримання уваги.

Слайд 4.103



Опитування або дослідження

В той час, коли дослідження має бути унікальним для вашої компанії, пов'язані з персоналом питання, філософія і культура, деякі корисні загальні засади можна застосовувати до більшості ситуацій. Наведений нижче перелік питань може допомогти охопити відповідні предметні сфери та встановити факти, а не ґрунтуватися на припущеннях стосовно мотивації, при розробці власного опитування щодо мотивації працівників.



Робота у підгрупах

Будь ласка, створіть 3 підгрупи. Спробуйте у своїй групі за 10 хвилин підготувати запитання стосовно мотивації працівників.

У кожній з груп слід обрати представника для презентації висновків групи.



Моя точка зору

Чи обізнані працівники з першочерговою метою компанії?

Чи були ситуації, коли керівники були несправедливими або ставилися неоднаково з точки зору працівників?

Як оцінюють працівники короткострокові цілі своєї роботи?

Чи відчувають працівники, що можуть взаємодіяти з усіма рівнями (верхнім, нижнім, на однаковому рівні)?

Чи існують перешкоди, які заважають працівникам працювати з найбільшою можливою продуктивністю?

До якого ступеню вони почувають себе уповноваженими і залученими?

Вибір факторів, які вони вважають мотиваційними, зі списку.

Наскільки велику автономію, на їхню думку, вони мають? (ставка).

Наскільки вони почувають себе в безпеці, наскільки лояльно до них ставляться, цінують і турбуються про них?

Наскільки вони почуваються залученими до розвитку компанії?



Інші інструменти

2. Є кілька відео-матеріалів з прикладами з практики на відкритому ринку або в Інтернеті, вони не безкоштовні.
3. Навчання працівників. Часто компанії навчають своїх працівників, щоб вони набули деяких необхідних навиків або вдосконалили їх. Ці навики необхідні в процесі виробництва або сервісної діяльності компанії. Працівники рідко проходять навчання, яке допомагає вдосконалити поведінку, ставлення або створити спільну культуру досягнення цілей. Це скоріше виняток, коли компанія навчає працівників культивувати мотиваційний клімат. Мотивацію працівників можна сформулювати в процесі тренінгу.

Слайд 4.107



Висновки

Чи є у вас коментарі ...

Будь ласка, допоможіть мені завершити
ключові елементи

.....

Оцінка

Рекомендована література

1. McGregor D; The human side of enterprise – 1960 McGraw & Hill
2. Maslow A; Motivation and Personality – 1987 Harper & Collins 3rd edition
3. Kanellopoulos C; Effective management – 1990 International Publisher
4. Marcic D & Seltzer J; Organizational Behavior – 1995 Thomson International
5. Reader A; Strategic Human Resource Management – 1998 Sage Publications
6. Thomas K; Intrinsic motivation at work – 2000 Berrett & Koehler
7. Thompson P & McHugh D; Work Organizations – 2002 Palgrave 3rd edition
8. Mullins L; Management and Organizational Behavior – 2005 Pearson Education 7rd edition
9. Seijts G. & Crim D; What engages employees the most – 2006 Ivey Business

Посилання на пов'язані з темою інтернет-ресурси для подальшого вивчення

1. <http://www.innovationtools.com/resources/ideamanagement>
2. <http://www.businessballs.com/leadership-management.htm>
3. <http://www.enotes.com/management-encyclopedia/reinforcement-theory>
4. <http://www.responsiblethinking.com/rtpvrft.html>
5. <http://www.buzzle.com/articles/goal-setting-theory.html>
6. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html

Розділ 5

ТРЕНІНГ - EXPLORING CREATIVITY & INNOVATION

Програма тренінгу (2 години)

#	ТЕМА	ОПИС	МЕТОД
1.	2	3	4
2.	Знайомство один з одним	Короткі презентації учасників мінігруп.	Обговорення в підгрупах та групах
3.	Creativity thinking	Creativity, thinking constrictions, creative people & creative thinking techniques.	Коротка інтерактивна лекція, інтерактивне опитування, групове обговорення
4.	Barriers to innovation	Innovation, models of innovation & open innovation systems, barriers to innovation.	Інтерактивна лекція з прикладами та обговореннями у групах
5.	Opportunity, opportunity recognition	Innovative opportunities for enterprises and their implementation.	Коротка інтерактивна лекція, групове обговорення
6.	Завершення сесії	Бібліографія, закінчення презентації. Рефлексія.	Демонстрація та обговорення в групах

Слайд 5.1

Exploring creativity & innovation



Tempus

**Слайд 5.2**

Structure of the Treining

Aims:

To provide participants with a strong connection between theoretical issues relating to entrepreneurship, innovation and the practice of business venturing. By exploring both the theory and reality this module provides opportunities for participants to develop and demonstrate critical understanding of the processes of entrepreneurship and innovation.

Learning Outcomes**1. Knowledge & Skills**

On successful completion of this module you will be able to:

- Use concepts, constructs and frameworks applicable to entrepreneurship and innovation in order to describe in detail functional activities of a business and the difficulties and management complexities that arise because of the interrelationships that exist between them;

2. Subject-Specific Skills:

On successful completion of this module you will be able to:

- Develop solutions to complex business problems, particularly around innovation, through the application of appropriate theoretical models, frameworks and decision support techniques;

3. Personal Transferable Skills:

On successful completion of this module you will be able to:

- Develop original (creative) solutions to complex problems, and to work cooperatively with others and provide leadership (that is both ethical and commercially astute) in bringing about innovation



Tempus



Creativity

What is Creativity?

A short definition ... The process by which something new comes into existence ...

'... and a longer one: 'a process of being sensitive to problems, deficiencies, gaps in knowledge and missing elements, disharmonies and so on; identifying the difficulty, searching for solutions, making guesses, or formulating hypotheses about the deficiencies: testing and retesting them, and finally communicating the results' (Jalan and Kleiner, 1995 in *Journal of Managerial Psychology*, p. 20)

- ✓ Bright ideas are risky: most of them fail...
- ✓ There is no way of predicting (ex-ante) which bright ideas will succeed and which not!
- ✓ Persistence does not always pay off!!!!

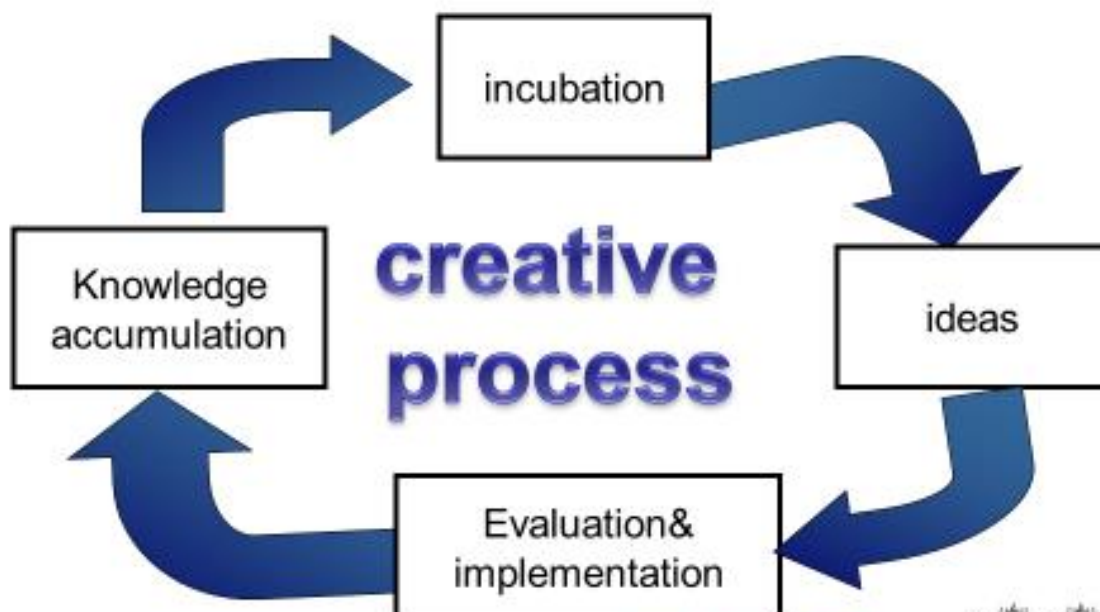


Tempus



Слайд 5.4

The four stages of the creative process



Tempus



Creativity & time

'original ideas are remote from the original problem. This remoteness requires time; it takes time to move from idea to idea, and to find eventually the 'remote' associate' (Runco, 2004, p. 662).

- Time in acquiring knowledge
- Time needed in incubation
- Time as a thinking constriction



Thinking Constrictions

- Distinguishing between Alpha and Beta press (Murray, 1938)
 - ü Alpha – the objective aspects of press
 - ü Beta – the individual's interpretation of aspects of press.
- Commonly identified constrictions or press

Paradigm: A way of looking at the world

Conformity: Worrying of what other people may say

Fear of looking foolish: 'That's a daft idea' and 'people will laugh at it'

One way thinking: 'There is only way of doing this ...'



Thinking Constrictions

Passivity: Seeing things the way they have always been

Infanticide: The process of killing ideas before allowing them to form

Information Overload: Information as a liability ...

Judgement: Our voice of judgement (VOJ) incessantly judges what we do



Слайд 5.8

Characteristics of creative people

1. Creative people don't have higher IQ than matched individuals in their field that are not creative.

- The 'threshold' theory
- The 'certification' theory

2. No evidence relating divergent thinking with creativity

3. Creative people work very hard

4. Creative People have a strong drive for independence of thought and action

5. Creative people strive to achieve originality

6. Flexibility is strongly linked with creative performance

8. Creative performance has its origin not in innate cognitive abilities but in the motivation of the creative person. Over a period of time, this motivation has cognitive consequences.



Creative thinking techniques

Brainstorming

People coming together with the *sole purpose* of generating ideas

Key principles

- ✓ Postpone judgement
- ✓ Focus on quantity
- ✓ Hitchhike or piggyback

The Selection process

use a small questionnaire
appoint two key individuals: the organiser & the mover
break up existing teams

Booster techniques, props, inspiration lists



Creative thinking techniques

Techniques using an element of pretence

1. crystal ball gazing

How will XX look like in 10 years time?

What benefits will these changes bring to users?

To what extent can you give the users some of the benefits now?

2. non-existent problems

trying to solve a problem by taking a route most other people will not be taking

3. wishful thinking

4. A gigantic leap into the future

Morphology Strips



The Opportunity

Entrepreneurship is about '*sensing an opportunity where others see chaos, contradiction and confusion*' (Timmons, 1994)

An entrepreneurial opportunity is a situation in which changes in technology, or economic, political, social, and demographic conditions generate the potential to create something new.

... and let's not forget entrepreneurial errors...



Слайд 5.12

Other sources of opportunities

- Individuals have access only to part of the information needed to make decisions
- Individuals have limited ability to process information
- ... therefore, individuals understanding of the problem/situation differs
- Individuals will take different decisions because of differences in understanding



Opportunities: five phases to success



Source: Kaplan & Warren, 2007



Tempus



Opportunities: one last though ...

Opportunities have 'expiry dates'!!



Tempus



Рекомендована література

1. Bessant, J and Tidd, J (2007) Innovation and Entrepreneurship, John Wiley & Sons, Chichester, London.
2. Barringer, B. and Duane Ireland, R. (2008) Entrepreneurship: Successfully launching new ventures (3 rd Edition), Pearson Education, Upper Saddle, NJ.
3. Burns, P. (2010) Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
4. Carter, S. and Jones-Evans, D. (2006) Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (2 nd Edition), Pearson Education, Harlow, UK.
5. Hamel, G. (2000) Leading the Revolution, Harvard Business School Press.
6. Mullins, J. (2006) The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan (2 nd Edition), Financial Times/ Prentice Hall, London. UK.
7. Rae, D. (2007) Entrepreneurship: From opportunity to action, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
8. Timmons, J. and Spinelli, S. (2007) New Venture Creation: Entrepreneurship in the 21st Century (7th Edition), McGraw Hill, New Your, NY.

Розділ 6

IDEAS MARKET – Навчальна платформа

Спеціалізоване навчальне середовище THE IDEAS MARKET.

Ярмарка ідей (THE IDEAS MARKET) є складовою частиною інноваційної лабораторії Іннолаб. Це комплекс організаційно-методичного забезпечення та програмно-технічних засобів. Навчальне середовище дозволяє проведення інтерактивної студентської гри з вирішення інноваційних викликів та є обов'язковою практичною складовою дослідницького тренінгу.

Функціонування «IDEAS MARKET» і його інформаційне насичення, а також навчально-методичні матеріали, довідники та навчальні програми сприяють розвитку креативного, інноваційного мислення у студентів.

Важливо зазначити, що дана педагогічна технологія пройшла успішний етап апробації в студентському навчальному середовищі. У березні 2014 року 23 студенти факультету економічної інформатики та 18 студентів економічного факультету НТУ «ХПІ» отримали настановні знання та взяли участь у міжнародній дистанційній грі «Ринок ідей». Всього в цій грі брали участь 300 студентів університетів-партнерів.

Завданнями проекту для НТУ «ХПІ» та інших партнерів стали:

- виявлення та залучення до інформаційного взаємодії на Web-сайті широкого кола зацікавлених осіб як користувачів;
- отримання користувачами на Web-сайті інформації, що становить взаємний інтерес;
- проведення експериментальної роботи Web-сайту в ході обміну користувачами своєю інформацією.

Навчальна гра «Ideas Market» базується на спеціалізованому програмному забезпеченні. Відправною точкою стає інноваційний виклик (проблема, яка вимагає інноваційного рішення). Студенти запрошуються приєднуватися до обраних інноваційних викликів.

Участь у грі передбачає розробку особистого профілю, який надаватиме інформацію про освіту, наявність досвіду роботи, основні сильні сторони та можливі інтереси учасників.

Потрібно проводити дослідження з проблеми і на основі цього дослідження розробити одну ідею. В подальшому вона оформлюється у вигляді заявки не більше 500 слів.

Структура заявки включає наступні елементи:

- Опис інновацій.
- Позиціонування інноваційного характеру (у порівнянні з тим, що вже існує).

Наступний крок - це завантаження Ідеї в систему.

Можлива співпраця з іншими студентами, консультації та обговорення своєї ідеї з експертами та викладачами.

Розроблена ідея презентується з метою залучення інвестицій (в обмін на акції). Надається фіксована сума інвестицій валюти для можливого внесення її частки за інші ідеї. Вона реєструється відповідним чином.

Фінальним документом є коротке портфоліо, яке складається з:

- концепції відповідної ідеї (не більше 500 слів, як зазначалось раніше);
- інвестиційного портфелю (роздруковка з системи);
- зворотного зв'язку (500 слів оцінки вашого досвіду такого виду навчання, опис аспектів, які були для Вас корисні в більшій або меншій ступені).

Ваша оцінка за участю в «Ideas Market» буде визначатися за двома критеріями:

1. Оцінка Вашої ідеї - 70%
2. Відображення - 30%

Сучасні інноваційні підходи до управління персоналом.

Сформувалась нова ера глобальних змін та невизначеності для світових економік і компаній. Тривала економічна криза у світі, змінні умови ведення бізнесу, інформатизація та поширення цифрових технологій створюють динамічне конкурентне середовище вимагають від підприємств перегляду бізнес-стратегій, моделей і процесів, застосування різних інноваційних кадрових технологій. Удосконалення управління персоналом може допомогти підприємствам управляти цими викликами. Актуалізується завдання визначення напрямів та пошук нових практичних прийомів управління людськими ресурсами, які будуть сприяти покращенню роботи підприємств через підвищення ефективності використання людського капіталу, визначення конкретних дій, на яких HR-лідери повинні зосередити свої зусилля.

Пошук талантів у ключових сферах діяльності стає першочерговою задачею сьогодення.

Швидкі зміни зовнішнього середовища потребують нових HR-підходів і нового мислення. У свою чергу, менеджери персоналу повинні будуть використовувати новий інструментарій для розвитку стратегічних планів, оцінювання рішень, підвищення продуктивності, управління талантами. Компанії усвідомлюють необхідність і починають впроваджувати передові практики управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах необхідно чітко орієнтувати співробітників на конкретний результат, формувати патріотичність, розуміння необхідності сплати податків, виплати «білих заробітних плат», формувати у персоналу цінності більш високого порядку ніж просто заробити. Закладати цінності своєї країни, своєї галузі, які починаються з ефективної, чесної, патріотичної праці та розвитку і самовдосконалення особистості.

Вимірювання результативності праці персоналу - це чіткі оцифровані показники. Причому не завжди це гроші, іноді це сервіс або проекти. Кожен співробітник компанії повинен розуміти, що він має зробити за рік і які показники в кінці року будуть досягнуті.

У першу чергу люди повинні бути націлені на результат, бути клієнто - орієнтованими. Їм слід розуміти, що вони працюють для людей. Актуалізується формування рольової моделі співробітників з характеристиками: результативність, любов до людей, професіоналізм.

Узагальнені основні виклики, що постають перед підприємствами у сфері управління людськими ресурсами представлені у таблиці.

Таблиця 6.1

Наслідки та напрями змін у сфері управління людськими ресурсами внаслідок глобальних соціально-економічних зрушень

Глобальні виклики	Наслідки та / або напрями змін у сфері управління людськими ресурсами
Постійна невизначеність ситуації на глобальних, регіональних, національних ринках	Необхідність перегляду бізнес-стратегій, моделей та процесів; розробки і застосування нових управлінських технологій, HR-підходів. Підвищення гнучкості, швидкої адаптованості, здатності управляти ризиками. Здатність співпраці HR-відділів з бізнес-лідерами, для подальшого розвитку кадрових стратегій, для підвищення репутаційного капіталу компаній. Великі компанії створюють кадрові системи з різними центрами, потужні кадрові мережі, причому кожна частина системи може як встановлювати, так і поширювати свої кадрові ідеї, погляди і навички
Інформатизація, поширення інтегральних цифрових технологій	Нові технології: комунікаційні, мобільні, аналітичні, cloud technology сприяють змінам у поведінці людей в роботі і в спілкуванні. Технології є основою відкритої організації управління персоналом. Люди можуть вчитися на протязі усього життя, обмінюватися інформацією і працювати з будь-якої точки світу. Сучасні комунікаційні технології дають можливість спільної роботи на міжнародному рівні в on-line режимі практично в будь-якому виді діяльності. Зміна уявлення про традиційне робоче місце, поширення гнучкої зайнятості, технічна і соціальна мобільність призводять до відсутності потреби у закріпленні до конкретного робочого місця. Стратегічно важливі співробітники сьогодні фактично самі собі обирають робочі місця, що робить їх просування по кар'єрних рівнях ефективнішим і потенційно частішим. У той же час компанії очікують, що такі співробітники будуть працювати продуктивніше, що вимагає нових навичок і визначення пріоритетів.
Швидке застарівання знань, технологій	Безперервний розвиток персоналу, великі інвестиції у навчання персоналу, формування талантів, створення нових кар'єрних моделей, які базуються на тому, що все більше компаній засновані на проектах. Це передбачає необхідність розвитку систем управління продуктивністю, з горизонтальною мобільністю та інноваційними пропозиціями щодо активізації роботи персоналу. Компанії мають стимул розвитку свого кадрового потенціалу, зосереджують увагу на корпоративних системах розвитку, зокрема корпоративних університетів
Негативні демографічні тенденції, загальна нестача кваліфікованих кадрів, талантів	Використання стратегії кадрового різноманіття, концепцій гнучкої робочої сили, управління талантами, розвитку креативності, критичного мислення, підходів до побудови нових кар'єрних моделей, високої залученості персоналу, різних управлінських підходів при роботі з різними групами персоналу «поколіннями X, Y, Z», розробка відповідних мотиваційних стратегій, соціальної відповідальності. Акцент на використання корпоративних і кадрових брендів, що мають привертати увагу ділових партнерів. За таких умов відбувається поєднання кадрової операційної моделі, бренду і технічного забезпечення.
Індивідуалізація	Зниження ролі колективних цінностей, взаємної лояльності. Акцент на тенденції індивідуалізації особистості, використанні наслідків позитивної індивідуалізації та згладжуванні негативної
Посилення ролі гуманітарного напрямку освіти	Використання соціо-психологічних методів і прийомів в управлінні персоналом для формування ефективних команд, управління конфліктами, управління талантами, підвищення рівня залученості та лояльності працівників до підприємства, формування інтерактивного середовища для заохочення до творчої праці

Завдання для розробки ідей (інноваційні виклики)

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника;
- 10) націленість на результативність праці.

Розділ 7

IDEAS MARKET – Інструкція з користування <http://ideas.innolab.kh.ua>

Типи облікових записів

Адміністратор – це обліковий запис адміністратора, створений веб-розробником. Це людина, що несе відповідальність за затвердження облікових записів (користувачі, лектори та адміністратори). Адміністратор також може додати нового: Адміністратора, Користувача і Лектора. Адміністратор може змінювати всі паролі облікових записів і даних, або видалити їх. Адміністратор також може закрити Ринок і змінити всі його налаштування.

Лектор – це обліковий запис викладача. Крім стандартних функцій він може бачити всі ідеї та інвестиції, а також створювати звіти. Лектор може оцінювати інвестиції шляхом створення множника.

Користувач – це обліковий запис для студентів. Студент може додати свою ідею на Ринок, та переглядати ідеї інших студентів. Користувач також може інвестувати гроші в інші проекти, а також приймати або відхиляти отримані пропозиції.

1 Обліковий запис користувача

Реєстрація

По-перше, користувач має *zarejestrowac* на Ринку Ідей, заповнивши форму і обравши роль студента (рис. 7.1). Пароль повинен містити не менше 6 і не більше 24 символів.

The screenshot shows the registration page of the Ideas Market website. At the top, there is a navigation bar with links: 'Домашня сторінка', 'Зареєструватися' (highlighted), 'Ввійти', and 'Допомога'. Below the navigation bar, the title 'Зареєструватися' is displayed. A message reads: 'Будь ласка, заповніть цю форму для створення вашого профілю.' The form contains several input fields: 'Ім'я:', 'Прізвище:', 'Емейл:', 'Ім'я користувача:', 'Пароль:', and 'Підтвердіть пароль:'. Below these fields, there is a section for 'Роль:' with two radio buttons: 'Студент' (selected) and 'Лектор'. A CAPTCHA image with the numbers '7 0 6 9' is shown. At the bottom, there is a text input field labeled 'Наберіть літери з зразка:' and a 'Зареєструватися' button.

Рисунок 7.1 – Реєстрація

Після правильної реєстрації користувач отримає повідомлення: «Будь ласка, перевірте вашу електронну пошту, щоб активувати ваш обліковий запис» (рис. 7.2).



Рисунок 7.2 – Повідомлення про реєстрацію для користувача

Після реєстрації, студент отримує повідомлення на електронну адресу про реєстрацію і повинен почекати, щоб Адміністратор підтвердив його обліковий запис. Якщо студент цього не зробить він не зможе увійти у систему (рис. 7.3)

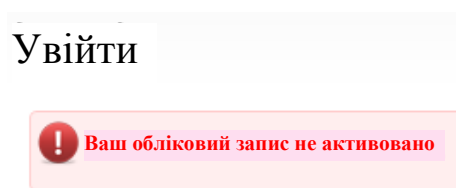


Рисунок 7.3 – Сповіщення про неактивований обліковий запис

Забутий пароль

Якщо користувач забув свій пароль, він може використати посилання «*Забув свій пароль?*» (рис. 7.4).



Рисунок 7.4 – Забутий пароль

Після заповнення форми, користувач повинен перевірити свою електронну адресу і виконувати вказівки, щоб відновити пароль. Для того щоб відновити пароль, існує обмеження в часі, а саме 1 година. Після закінчення цього терміну користувачу потрібно буде проходити все спочатку. Якщо повідомлення не приходить, будь ласка, перевірте вашу папку спам, щоб впевнитися в правильності класифікації. В отриманому повідомленні, користувач знайде посилання на сторінку «Відновлення паролю», де він може ввести новий пароль (рис. 7.5).

Примітка: адміністратор може також змінити пароль користувача.

Відновити пароль

Новий пароль

Ввести ще раз новий пароль

Рисунок 7.5 – Відновити пароль

Вхід у обліковий запис користувача

Після того, як Адміністратор підтвердив, користувач може ввійти в свій обліковий запис. Форма має наступні вкладки «Головна сторінка», «Зареєструватися», «Ввійти», «Допомога». Необхідно обрати вкладку «Ввійти». Далі користувач повинен увести логін та пароль (рис. 7.6).

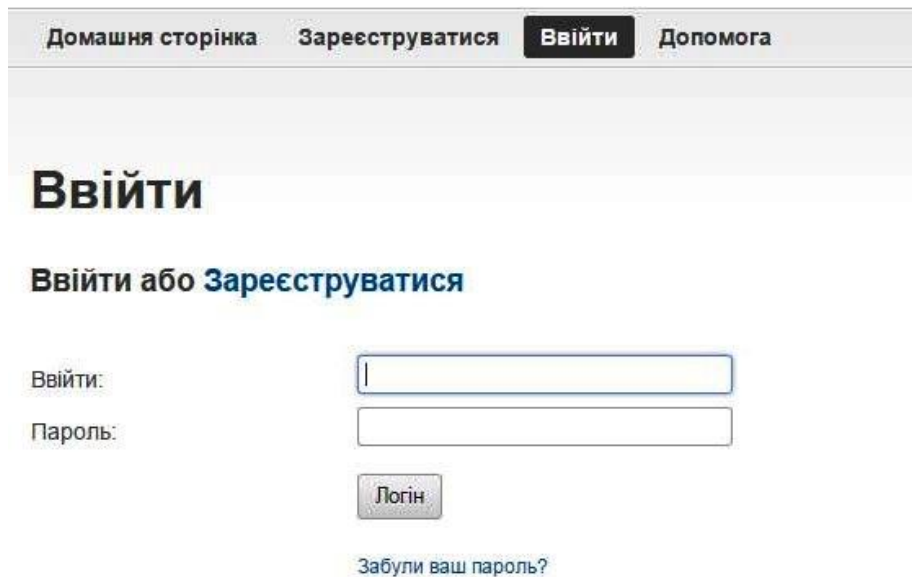


Рисунок 7.6 – Вхід у обліковий запис користувача

Після того, як користувач ввійшов, він може розглянути Ринок Ідей зі своїм іменем, прізвищем та інвестиціями. Основна форма користувача має такі елементи меню «Головна сторінка», «Моя Ідея», «Інвестиції», «Пропозиції», «Огляд ідей», «Налаштування облікового запису», «Вихід», «Допомога» та зображена на рис. 7.7.

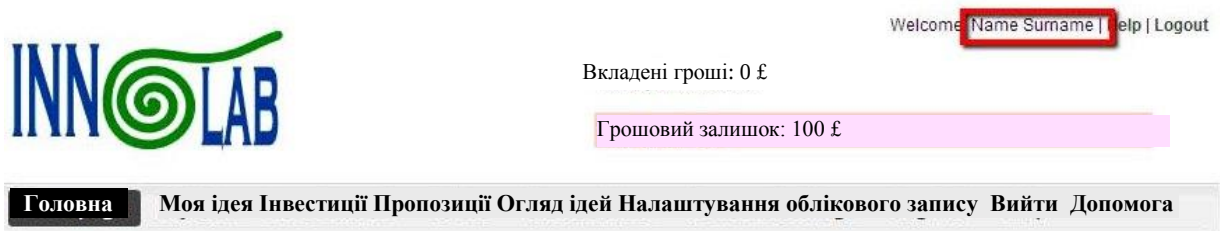


Рисунок 7.7 – Ринок ідей користувача

Сторінка «Моя ідея»

Студент може також додати свою ідею в систему натиснувши вкладку «Моя Ідея» (рис. 7.8). У форму, студент повинен ввести наступну інформацію:

- Створити звіт – Назву ідеї (Максимальна довжина заголовка становить 256 символів).
- Теги - короткі повідомлення про ідею (Максимальна довжина заголовка становить 256 символів).
- Опис - опис ідеї (Максимальна довжина опису становить 4000 знаків).
- Доданий документ. Допустимі формати: PDF, DOC, DOCX, ODT. Максимальний розмір документа 5 МБ.
- Примітка: Всі поля обов'язкові для заповнення.

Головна **Моя Ідея** Інвестиції Пропозиції Перегляд Ідей Налаштування облікового запису Вийти Допомога

Ідеї

Створити звіт для:

ярилик

Опис

Maximum length for description is 4000 characters.

Документ Не вибрано жодного документа

Maximum document size is 5MB.

Рисунок 7.8 – Вигляд сторінки «Моя ідея»

Сторінка «Огляд ідей»

На сторінці «Огляд ідей», користувач може побачити і знайти всі ідеї на Ринку Ідей (рис. 1.9).

Головна Моя Ідея Інвестиції Пропозиції **Перегляд Ідей** Налаштування облікового запису Вийти Допомога

Пошук Ідей

Назва ідеї 1

Опис ідеї 1. Максимальна довжина опису становить 4000 знаків.

Назва ідеї 2

Опис ідеї 2.

Рисунок 7.9 – Сторінка «Пошук ідей»

Після того як Студент натиснув на ідею, він може побачити сайт з цією ідеєю і може *спілкуватися* з власником ідеї. Після того як студент натиснув на *спілкуватися*, він може зв'язатися з Користувачем, відправивши йому повідомлення (рис. 7.10). Воно буде надіслано, як електронне повідомлення.

Домашня сторінка Моя ідея Інвестиції Пропозиції Перегляд ідей Налаштування облік.запису Вихід Допомога

Ім'я 1 Прізвище 1

My idea: Name of Id

Description of Idea 1. Ma

Спілкуватися

Предмет

Сообщение

Отправить

Завантаження

Рисунок 7.10 – Спілкування з автором ідеї

Студент, натиснувши на назву ідеї, може інвестувати в проект (рис. 7.11). Студент може інвестувати в кілька проектів. Але він може інвестувати в один проект тільки один раз (якщо їх пропозиція не була відхилена).

Ім'я 1 Прізвище 1



Спілкуватися

Моя ідея: назва ідеї 1

Опис ідеї 1. Максимальна довжина опису 4000 символів

Завантаження

Інвестувати

Рисунок 7.11 – Інвестування в ідею проекту

Натиснувши *інвестувати*, студент може ввести грошову *Вартість та Ставку* для обраної ідеї (рис. 7.12).

Вартість-це кількість грошей, яку студент хоче інвестувати. Максимальна вартість залежить від того, скільки студент має грошей.

Ставка - це процентна частка в проекті. Максимальна ставка становить 100%.

Пропозиція для: Назва ідеї 2

Вартість: £Ставка: %

Підтвердити

Завантажити

Рисунок 7.12 – Інвестиція ідеї

Після того, як студент натискає кнопку «Підтвердити», пропозиція буде відображена в заголовку (рис. 7.13).

Welcome Name Surname | [help](#) | [Logout](#)

Вкладені гроші: 10 £

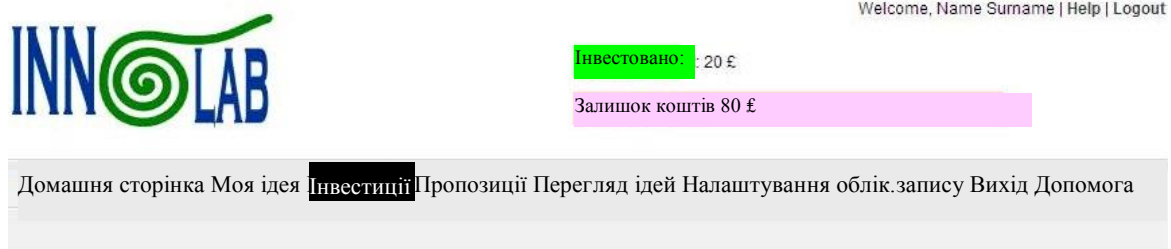
Грошовий залишок: 90 £

[Головна](#) [Моя ідея](#) [Інвестиції](#) [Пропозиції](#) [Огляд ідей](#) [Налаштування облікового запису](#) [Вийти](#) [Допомога](#)

Рисунок 7.13 – Інвестиції користувача

Сторінка «Інвестиції»

На сторінці «Інвестиції», студент може побачити свої інвестиції (рис. 7.14).



Інвестиції

Заголовок ідеї	Ставка	Вартість	Статус
 Назва ідеї 1	10 %	10 £	Прийнято
 Назва ідеї 2	10 %	10 £	Відмовлено
 Назва ідеї 3	10 %	10 £	Очікується

Рисунок 7.14 – Інвестиції студента

Інвестиції можуть мати наступний статус:

- В очікуванні - коли користувач зробив пропозицію і чекає схвалення.
- Прийнято - коли пропозиція користувача була прийнята власником ідеї.
- Відхилено - коли власник ідеї відхилив пропозицію користувача.
- Закінчився термін дії - коли власник ідеї не відповів на пропозицію до її закінчення терміну дії.

Дата закінчення терміну дії пропозиції встановлюється адміністратором.

Сторінка «Пропозиції»

На сторінці «Пропозиції», студент може побачити свої ідеї пропозицій (рис. 7.15).

Студент може бачити наступну інформацію:

- загальну суму ставки - суму всіх отриманих пакетів акцій (максимум 100%),
- загальну вартість - суму всіх отриманих значень (без обмежень),
- оферент - студент, який вкладає гроші,
- ставка - запропонована ставка,
- вартість – запропонована вартість,

- статус - статус інвестицій. Це може бути:
 - Прийнято - коли пропозиція була прийнята студентом.
 - Відхилено - коли ідея була відхилена студентом.
 - Закінчився термін дії - коли власник ідеї не відповів на пропозицію до її закінчення терміну дії. Дата закінчення терміну дії пропозиції встановлюється адміністратором.

Пропозиції для: Назва ідеї 1

Загальна ставка: 24 %

Загальна вартість: 35 £

Тема ідеї	Ставка	Вартість	Статус
 Ім'я 2 Прізвище 2	12 %	23 £	Прийнято
 Ім'я 2 Прізвище 2	7 %	7 £	Закінчився термін дії
 Ім'я 3 Прізвище 3	12 %	12 £	Прийнято
 Ім'я 3 Прізвище 3	10 %	10 £	Закінчився термін дії
 Ім'я Прізвище	10 %	10 £	Прийняти Відмовити

Рисунок 7.15 – Сторінка «Пропозиції»

На сторінці пропозиції, студент може Прийняти або Відхилити нові пропозиції, які знаходяться в його проекті. Після того, як студент натискає кнопку Прийняти або Відхилити, система показує спливаюче вікно для підтвердження дії. Якщо власник ідеї відкидає цю пропозицію, так само студент може знову зробити пропозицію.

Коли є нова пропозиція для ідеї студента, власник ідеї отримає повідомлення по електронній пошті про це.

Сторінка «Налаштування облікового запису користувача»

Студент може встановити свої налаштування облікового запису (рис. 7.16). Користувач може змінити фотографію, вибравши її зі свого комп'ютера, ввести опис, заповнивши форму, крім цього користувач може також змінити свій пароль.

Домашня сторінка Ідеї перегляду **Налаштування облікового запису** Адмін панель Журнали

Очистити зміст Вийти Допомога

Налаштування профілів

Зображення профілю:

Зображення нового профілю: Файл не выбран

І'мя:

Прізвище:

Емейл:

Про мене:

Пароль:

Новий пароль:

Підтвердіть пароль:

Рисунок 7.16 – Зміна налаштувань облікового запису

Вихід

Щоб вийти з ринку ідей, користувач повинен натиснути на посилання Вихід (Log Out) (рис. 7.17).

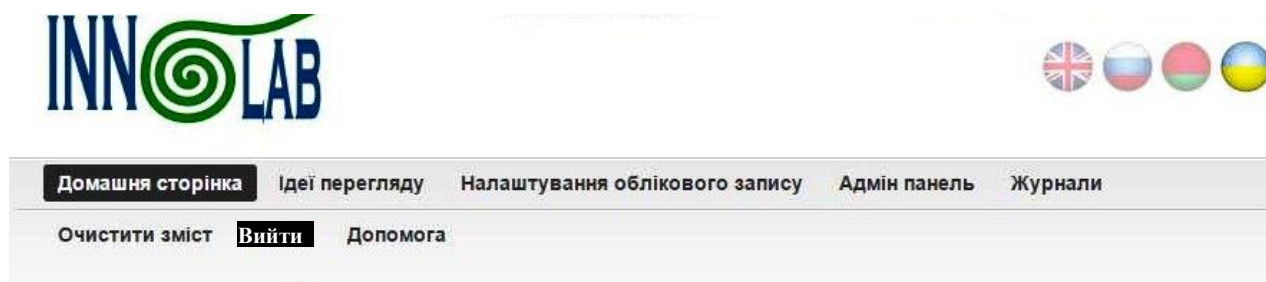


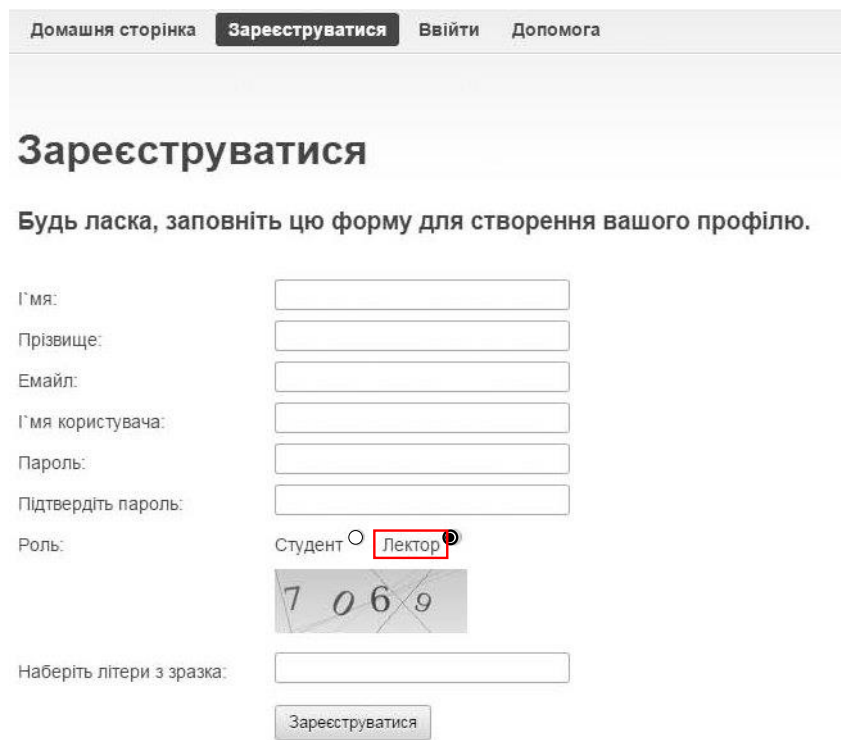
Рисунок 7.17 – Зміна налаштувань облікового запису

Обліковий запис викладача

Реєстрація

Спочатку викладач повинен зареєструватися на Ринку Ідей, заповнивши форму та вибравши роль викладача (рис. 7.18).

Примітка: Пароль повинен бути не менше 6 і не більше 24 символів.



The image shows a web registration form titled "Зареєструватися" (Register). At the top, there are navigation links: "Домашня сторінка" (Home page), "Зареєструватися" (Register), "Ввійти" (Login), and "Допомога" (Help). The main heading is "Зареєструватися". Below it, a message says: "Будь ласка, заповніть цю форму для створення вашого профілю." (Please fill out this form to create your profile). The form includes several input fields: "Ім'я:" (Name), "Прізвище:" (Surname), "Емэйл:" (Email), "Ім'я користувача:" (Username), "Пароль:" (Password), and "Підтвердіть пароль:" (Confirm password). Below these is a "Роль:" (Role) section with two radio buttons: "Студент" (Student) and "Лектор" (Lecturer). The "Лектор" option is selected and highlighted with a red box. Below the role selection is a CAPTCHA image showing the numbers "7 0 6 9". At the bottom, there is a field "Наберіть літери з зразка:" (Enter letters from the sample) and a "Зареєструватися" (Register) button.

Рисунок 7.18 – Реєстраційна форма викладача

Після належної реєстрації, викладач отримає повідомлення наступне повідомлення «Будь ласка, перевірте свою електронну пошту і дотримуйтесь зазначеної інструкції, щоб активувати свій обліковий запис» (рис. 7.19).

 Будь ласка, перевірте вашу електронну пошту, щоб активувати ваш обліковий запис.

Рисунок 7.19 – Повідомлення про реєстрацію для викладача

Після отримання повідомлення на електронну адресу про реєстрацію викладач повинен почекати, щоб адміністратор підтвердив обліковий запис (рис. 7.20).

Увійти

 Ваш обліковий запис не активовано

Рисунок 7.20 – Сповіщення про не активацію облікового запису

Забутий пароль

Якщо користувач забув свій пароль, він може використовувати посилання «Забули пароль?» (рис. 7.21).

Забули пароль

Емейл:



Наберіть літери з зразка:

Рисунок 7.21 – Забутий Пароль

Після заповнення форми, користувач повинен перевірити свою електронну адресу і виконувати вказівки, щоб відновити пароль. Для того щоб відновити пароль, існує обмеження в часі, а саме 1 година. Після закінчення цього терміну користувачу потрібно буде проходити все спочатку. Якщо повідомлення не приходить, будь ласка, перевірте вашу папку спам, щоб впевнитися в правильності класифікації. В отриманому повідомленні, користувач знайде посилання на сторінку *Відновлення паролю*, де він може ввести новий пароль (рис. 7.22).

Примітка: адміністратор може також змінити пароль користувача.

Відновити пароль

Новий пароль

Ввести ще раз новий пароль

Рисунок 7.22 – Відновити Пароль

Вхід у обліковий запис викладача

Після того, як Адміністратор підтвердив, викладач може увійти в свій обліковий запис. Форма має наступні вкладки «Головна сторінка», «Зареєструватися», «Ввійти», «Допомога». Необхідно обрати вкладку «Ввійти». Далі користувач повинен увести логін та пароль (рис. 7.23).

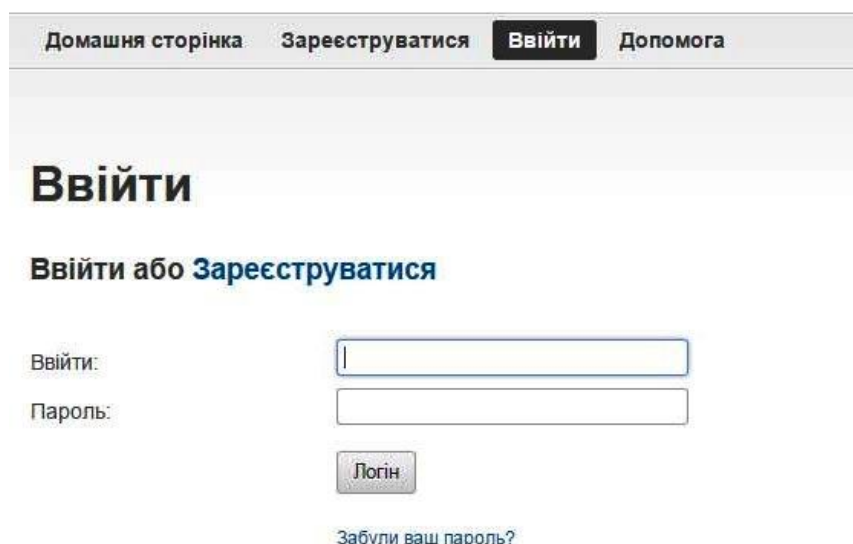


Рисунок 7.23 – Вхід у обліковий запис викладача

Після того входу викладач потрапляє на основну форму свого облікового запису. Основна форма викладача має такі елементи меню «Домашня сторінка», «Перегляд Ідей», «Всі ідеї», «Усі Інвестиції», «Налаштування облікового запису», «Вихід», «Допомога».

Сторінка «Перегляд ідей»

На сторінці «Перегляд ідей», викладач може бачити і шукати всі ідеї, що знаходяться на Ринку Ідей (рис. 7.24).

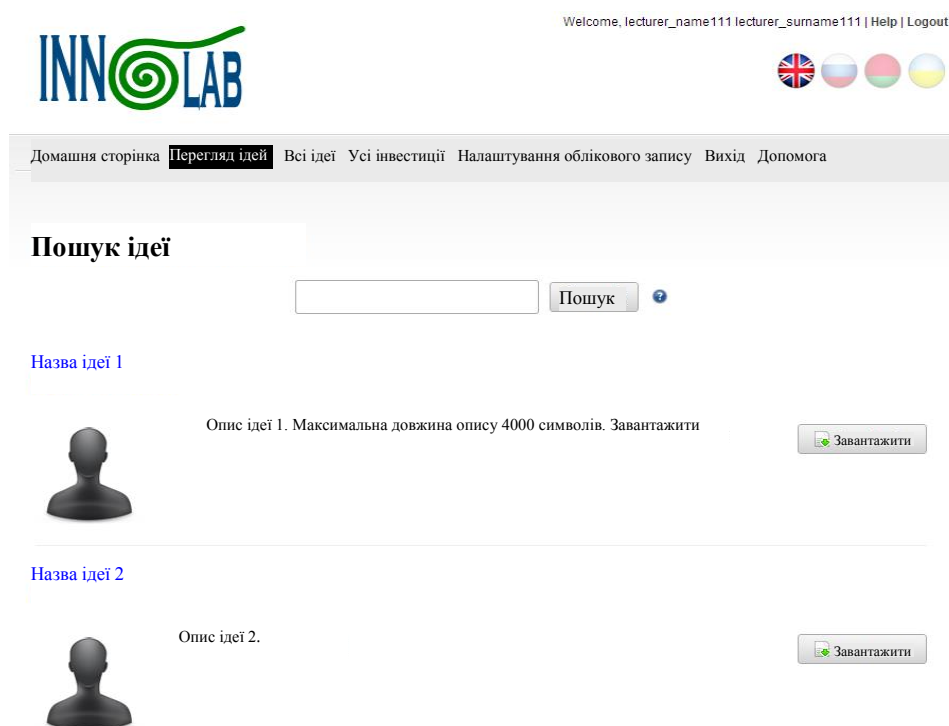


Рисунок 7.24 – Сторінка «Перегляд ідей»

Після того як викладач натиснув на ідею, він може побачити сайт з цією ідеєю і може *Спілкуватися* з власником ідеї (рис. 7.25). Після того як викладач натиснув на *Спілкуватися*, він може зв'язатися з Користувачем, відправивши йому повідомлення. Воно буде надіслано, як електронне повідомлення.

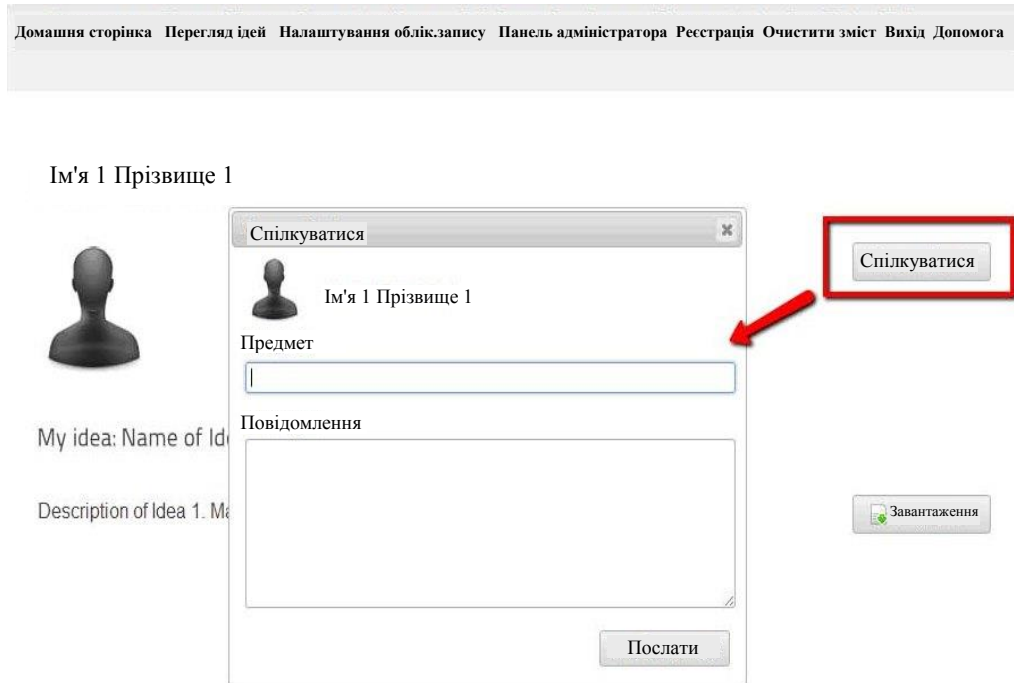


Рисунок 7.25 – Спілкування з автором ідеї

Сторінка «Всі ідеї»

На цій сторінці викладач може побачити всі ідеї, їх авторів, назви ідей, кількість пропозицій та наявність оцінки ідеї (рис. 7.26).

Домашня сторінка Перегляд ідей Всі ідеї Усі інвестиції Налаштування облікового запису Вихід Допомога			
Ідеї			
Автор	Ідея	Кількість пропозицій	Оцінка
 Ім'я 1 Прізвище12	Назва ідеї 1	6	Yes
 Ім'я 2 Прізвище 2	Назва ідеї 2	0	No

Звіт про всі ідеї

Рисунок 7.26 – Сторінка «Всі ідеї»

Якщо є які-небудь пропозиції, викладач може оцінити їх (рис. 7.27), натиснувши на назву. На сторінці оцінювання, викладач може встановити коефіцієнт від 0 до 1. Ринкова вартість є результатом перемноження Загальної вартості на коефіцієнт (наприклад, $100 \times 0,5 = 50$).

Автор: Ім'я 2 Прізвище 2

Інвестор	Ставка	Інвестовані гроші	Кінцева вартість інвестицій
 Ім'я Прізвище	10 %	10 £	10 £

Загальна вартість

Множник

Ринкова вартість

Рисунок 7.27 – Оцінювання ідеї викладачем

Викладач може створити звіт, натиснувши на кнопку «Звіт про всі ідеї» (рис. 7.28). Викладач також можете зберегти дані у вигляді файлу CSV.

Звіт всіх ідей

CSV file		
Автор	Ідея	Ринкова вартість
 Ім'я 1 Прізвище 1	Назва ідеї 1	132.35 £
 Ім'я 2 Прізвище 2	Назва ідеї 2	100 £

Рисунок 7.28 – Звіт всіх ідей

Сторінка «Всі інвестиції»

Вигляд сторінки «Всі інвестиції» наведено на рис. 7.29.

Домашня сторінка	Перегляд ідей	Всі ідей	Усі інвестиції	Налаштування облікового запису	Вихід	Допомога
------------------	---------------	----------	-----------------------	--------------------------------	-------	----------

Звіт всіх інвестицій

Користувач	Кількість інвестицій	Інвестовані гроші
 Ім'я Прізвище	2	20 £
 Ім'я 2 Прізвище 2	1	23 £
 Ім'я 1 Прізвище 1	0	0 £
 Марек КА	0	0 £
 Админ	0	0 £

Звіт всіх інвестицій

Рисунок 7.29 – Сторінка «Всі інвестиції»

Викладач може створити звіт про всі інвестиції, де він може побачити наступні дані:

- Користувача,
- Кількість інвестицій,
- Інвестовані гроші.

Після натискання на звіт про всі інвестиції, викладач може побачити наступні дані (рис. 7.30):

- Користувача,
- Можливий прибуток,
- Інвестовані гроші.

Звіт всіх інвестицій

Користувач	Можливий дохід	Інвестовані гроші
 Админ	-	0 £
 Марек КА	-	0 £
 Ім'я Прізвище	23.24 £	20 £
 Ім'я 1 Прізвище 1	-	0 £
 Ім'я 2 Прізвище 2	15.88 £	23 £

Рисунок 7.30 – Звіт про всі інвестиції

Сторінка «Налаштування облікового запису»

Викладач може встановити свої налаштування облікового запису, а саме: змінити фотографію, вибравши її зі свого комп'ютера, ввести опис, заповнивши форму, змінити свій пароль (рис.7.31).

Вихід

Щоб вийти з ідей ринку, користувач повинен натиснути на посилання Вихід (рис. 7.32).

Обліковий запис адміністратора

Адмін - це обліковий запис Адміністратора, створений веб-розробником. Це людина, яка несе відповідальність за підтвердження облікових записів (Користувачів, Викладачів та Адміністраторів). Адміністратор може також додати нових: Адміна, Користувача, і Викладача. Адмін має можливість змінювати всі паролі облікових записів, дані або видалити їх. Адміністратор може також закрити ринок і змінити всі його налаштування.

Обліковий запис Супер адміністратора створений веб-розробником з наступними повноваженнями:

Основна форма адміністратора має такі елементи меню «Домашня сторінка», «Перегляд ідей», «Налаштування облікового запису», «Панель Адміністратора», «Журнали», «Очистити зміст», «Вихід», «Допомога».

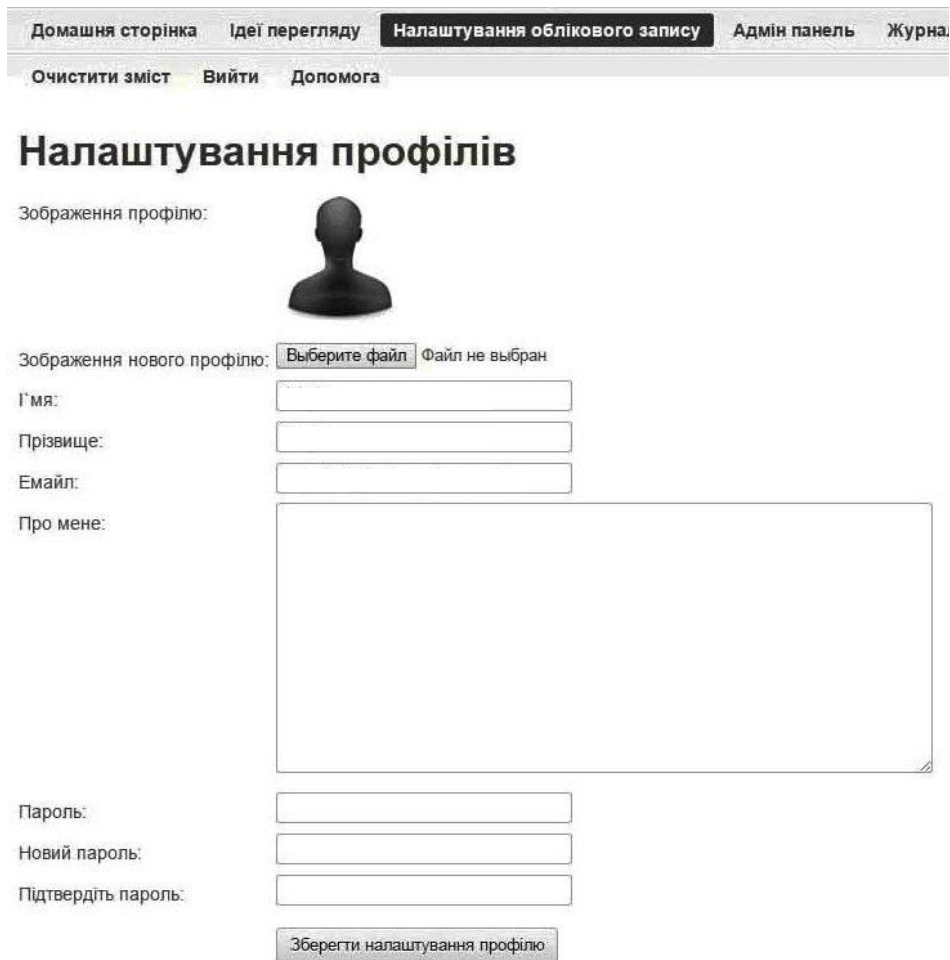


Рисунок 7.31 – Зміна налаштувань облікового запису

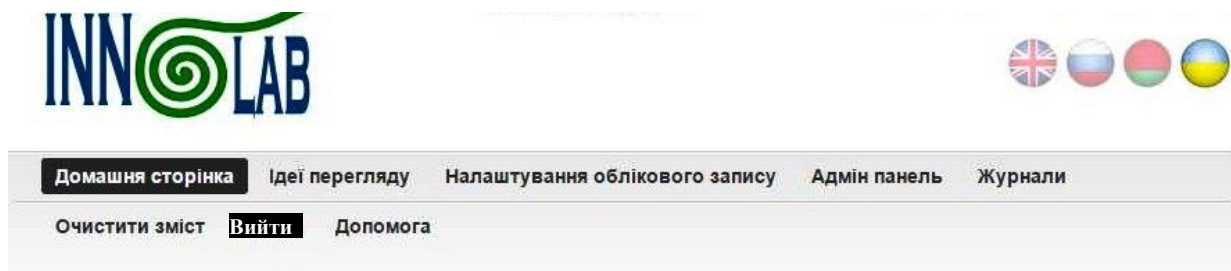


Рисунок 7.32 – Вихід з Ринку Ідей

Адміністратор може бачити і шукати всі ідеї, але не може їх редагувати.
Адміністратор може також прочитати доданий документ.

Приклад реального відображення ідей студентів НТУ «ХПІ» під час проведення другого експерименту наведено на рисунку 7.33.



Ринок ідей це **закрито** ?

Привітання, Admin Admin | [Допомога](#) | [Вихід](#)



Домашня сторінка

Ідеї перегляду

Налаштування облікового запису

Адмін панель

Журнали

Очистити зміст

Вийти

Допомога

Пошук ідей

Пошук ?

GSM охранный сигнализация и устройство дистанционного управления



Такие устройства используются там, где нужно удаленно включать/выключать разное оборудование, машины и системы с помощью бесплатного звонка с ...

Завантаження

«Bicycle World»



Создание приложения для велознтузиастов

Завантаження

«Бизнес помощник»



«Бизнес помощник» — идея этого проекта сводится к созданию огромной базы портфолио творческих людей, для создания бизнес плана. Все они собираются ...

Завантаження

Рисунок 7.33 – Реальный пример з Ринку Ідей

Розділ 8

ГЛОСАРІЙ

GLOSSARY

Авторське право (копірайт)

Юридичний захист оригінальної роботи, яка виконана у фіксованій формі або за допомогою виразу, наприклад тексти, програмне забезпечення, відео - або аудіо матеріали. Умови дії авторського права різні в різних країнах.

Авторське право на матеріали, розміщені в Інтернеті

Авторське право, що застосовується до матеріалів, розміщених в Інтернеті, таке ж саме, як до матеріалів, які опубліковані в пресі або інших засобах інформації.

Акредитація

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

Активи (фонди, кошти)

Елемент власності, які мають грошовий вираз і належить підприємству або приватній особі.

Амортизація

Процес розподілу первісної вартості основних фондів за періодами їх використання, що в сумі є відповідним до їх оціночного терміну служби. Амортизація розраховується окремо за кожною одиницею або за групами відповідних фондів. Загальний обсяг амортизаційних відрахувань залежить від початкової вартості, віку та очікуваного терміну експлуатації фондів. Земля не амортизується.

Аналітичний підхід

Тип оцінки **ефективності** управління людськими ресурсами (HR), 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 і т.п.).

Copyright

Legal protection of an original work set down in a fixed form or medium of expression, e.g. texts, software, visual and audio materials. Copyright terms vary from country to country.

Copyright online

The copyright applied to web content, just as it does to printed materials or content in other media.

Accreditation

Certification of professional competence by a plenipotentiary organisation which gives the right to carry out certain activities.

Assets (funds, costs)

An item or property which is owned by a business or individual and has a monetary value.

Depreciation

The process of allocating (spreading) the historic cost of an asset over a number of accounting periods which correspond with the asset's estimated life. Depreciation on each individual asset or group of similar assets is computed separately, and the total amount accumulated is a function of the original cost, age and expected useful life of the asset. Land is not depreciated.

Analytic approach

Type of assessment of HR effectiveness that involves determining the impact of, or the financial costs and benefits of, a program or practice.

Auditing

A process by which a competent, usually independent person/firm accumulates and evaluates evidence about an entity or unit for specified purposes (e.g. financial, safety, environmental, technological, etc.).

Асигнування

Кошти, виділені з бюджету на конкретний проект або вид діяльності.

Аудит персоналу

Тип оцінки ефективності управління персоналом, який включає **задоволеність** клієнтів або ключові показники (наприклад, коефіцієнт плинності кадрів, середня кількість днів для заповнення вакансії), які пов'язані з функціональною областю HR (наприклад, рекрутинг, навчання).

Базові навички

Читання, запис та комунікативні навички, необхідні для **розуміння** змісту навчальної програми.

Бенчмаркінг

Практика вивчення та аналізу найкращого досвіду в галузі виробництва або маркетингу, який використовують конкуренти суміжних галузей, для адаптації та впровадження в свою діяльність.

Дослідження з використанням бенчмаркінгу

Початкове дослідження, з яким будуть зіставлятися всі наступні результати.

Бізнес-аналіз

Аналіз комерційної ситуації проекту, який пропонується. Зазвичай включає фінансові прогнози, у вигляді дисконтованих грошових потоків, чистої приведеної вартості або внутрішньої норми прибутковості (коефіцієнта окупності вкладень).

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 і т.п.

Бізнес-план

Документ, покликаний обґрунтувати заявку на фінансування та / або задовольнити потреби внутрішнього планування. Зазвичай повинен містити: короткий огляд рахунків 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.

Allocation

Funds set aside in the budget for a special project or kind of activity.

Audit approach

Type of assessment of HR effectiveness that involves of customer satisfaction or key indicators (e.g., turnover rate, average days to fill a position) related to an HR functional area (e.g., recruiting, training).

Basic skills

Reading, writing, and communication skills needed to understand the content of a training program.

Benchmarking

The practice whereby an organisation studies the 'best' production and marketing processes used by immediate competitors from other similar industries so as to identify possible ways to improve its own methods.

Benchmark study

The initial measurement against which all subsequent measurements are compared.

Business analysis

An analysis of the business situation surrounding a proposed project. Usually includes financial forecasts in terms of discounted cash flows, net present values or internal rates of returns.

Business incubator

An organisation (firm, association) established to provide support for entrepreneurs at the earliest stage of business and to help them implement their ideas into viable commercial products and to form productive business ventures. A business incubator can be established as: technology innovation centre, high technology incubator, small business incubator, etc.

Business plan

A document which justifies an application for finance and/or for internal planning requirements. Normally would contain summaries of past and projected profit and loss accounts, balance sheets and cash flows, as well as details of products and services, markets, future strategy, and profiles of the managers.

Бізнес-ангел

Індивідуальний інвестор або група індивідуальних інвесторів, що фінансують початкові комерційні підприємства (старт - апи). Джерело приватного венчурного капіталу.

Бізнес-процес

Процес організації та розвитку комерційної діяльності, включаючи виробництво. Типовий бізнес-процес виробничого підприємства включає:

Стадії виробництва:

Розробка продукту, визначення потреб споживача, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, управління замовленнями, завоювання споживача, післяпродажний сервіс.

Стадії управління:

Моніторинг діяльності, управління інформацією (інформаційний менеджмент), управління фондами, управління персоналом, планування і розподіл ресурсів.

Бостонська матриця

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

Бренд (марка)

Бренд - ім'я, термін, дизайн, символ або будь-яка інша характеристика, що ідентифікує товар або послугу продавця як відмінну від тих, які належать іншим продавцям. Юридично, захист "бренду", може бути забезпечено торговою маркою або авторським правом.

Венчурний капітал

Особливий вид капіталу, призначений для фінансування проектів 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 керують стартовим капіталом підприємств, які розвиваються або дають шанс приватними компаніям, що 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.

Business angel

Individual investor or a group of individuals who provide finance for business start-ups. A source of private venture capital.

Business process

A process of arranging and developing commercial activities, including manufacturing. A typical business process in a manufacturing firm includes:

Operational phases:

Product development, Customer acquisition, Customer requirements definition, Manufacturing, Integrated logistics, Order management, Post sales service.

Management phases:

Performance monitoring, Information management, Asset management, Human resource management, Planning and resource allocation.

Boston matrix

A framework for highlighting and analysing product development policy and associated cash flow implications in a firm, used by corporate planners in formulating business strategy.

Brand

A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. A brand may be given legal protection by the use of trademark or copyright.

Venture capital

A specific type of capital developed to fund high-risk projects. Venture capital is usually invested in new firms that are not yet quoted on the stock market. Venture capital by definition is a share capital invested by professional companies that participate then in managing emerging, developing or changing private firms, demonstrating high growth capabilities. In the process of venture funding one aspect should be noted: long - or medium-term growth of the firm's value, which should lead to the growth of the investor's share.

Визначення патентоспроможності

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

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.

Винахід

Новий або той що має корисні покращення процесу, машини, продукту виробництва або складу речовини.

Випробування ринку

Стадія просування продукту, передбачає спільне тестування продукту і його плану маркетингу.

Високотехнологічний продукт

Продукт, головною характеристикою якого є включення у високій ступені технологічної складності.

Вільний ринок

Ринок, в рамках якого постачання товарів та послуг здійснюються від великого числа постачальників великому числу споживачів без обмежень обсягів поставок, а ціна визначається виключно пропозицією і попитом.

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.

Вплив керівництва на продуктивність та якість

Забезпечення високої продуктивності та якості за рахунок керівництва як складової процесу управління потребує виконання наступних вимог: 1. Політика підприємства будується на довірі. 2. Інформованість та прозорість

Грант

Додаткове цільове джерело фінансування заходів або проектів (наприклад, дослідницьких). Гранти надаються приватними або міжнародними організаціями в якості добровільного безоплатного та безповоротного вкладу.

Графік інвестицій, що плануються

Графік, який показує співвідношення між загальною кількістю інвестицій, що плануються та відсотковою ставкою.

Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією

Patentability study

An examination of the publications and patents to determine the probability of granting a patent for the invention.

Exclusive license

An agreement granting to one party exclusive rights under an issued patent, with the licensor giving up by the terms of the license the right to offer and give a license to any other party.

Invention

A new and useful process, machine, article of manufacture, or composition of matter, or new or useful improvement upon them.

Market testing

The product development stage when the new product and its marketing plan are tested together.

High-technology product

A product the main feature of which is incorporation of a high degree of technological sophistication.

Free market

The market, when goods and services are supplied by a large number of suppliers to a large number of consumers, without any limitation on the numbers and consumption, and when prices are determined exclusively by supply and demand.

Virtual laboratory

A new type of arranging R&D involving wide use of modern information technologies (e.g. Internet) for implementing interaction of members of the research team.

WIPO

World Intellectual Property Organisation.

Leading impact on productivity and quality

Providing high performance and quality by management as part of the management process requires the following conditions: 1. The Company's policy is built on trust. 2. Awareness among employees and transparency

Grant

An additional target oriented fund resource made available to finance activities and projects (for example, research ones). Grants come from a private or international organisation as a voluntary gratuitous and irrevocable contributions.

Planned – investment schedule

Graph, which shows the ratio between the total number of investments planned and interest rate.

Гнучкий робочий графік

Система організації робочого часу, при якій робітники самостійно визначають години роботи, зазвичай визначають певний відрізок часу, на протязі якого на робочих місцях знаходиться весь колектив.

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)

Дата випуску патенту

Дата вступу патенту в силу і дата публікації повідомлення про видачу патенту в офіційному виданні.

Демпінг

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

Державні пріоритети науково-технічного розвитку

Пріоритетні напрямки державного розвитку в галузі науки і технологій, прийняті і схвалені рішенням уряду.

Дисконт (знижка)

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

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 граф, що мають взаємопов'язані часові параметри. Названа відповідно до імені автора методу - Генрі Гантта.

Ділові ігри

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

Flextime

Time management system, in which workers define their own hours of work, usually specifies the period of time during which the workplace is the whole team.

Goodwill

The notional value of business relations firm "price" accumulated intangible assets of the company (prestige brands, experience, business connections and steady customer base). Monetary value of anticipated future excess profitability of the firm than the average profitability of similar companies. Capital invisible, invisible assets (the difference between the price of the whole enterprise and its real cost of capital)

Date of patent

The effective date of the patent and the date of printing of notice of the patent grant in an official publication.

Dumping

Selling at a price under breakeven cost in order to get rid of unwanted goods or to obtain an access to a market. Normally is applied on inter - country basis.

National priorities in S&T

Scientific and technological development priority areas adopted and approved by a Decree of the Government.

Discount

A deduction from the published or normal list price of a product by a supplier to a customer or buyer.

Discounting costs

The process of bringing different periods costs one point in time.

Gantt Chart

A graphic display of activity durations. Activities are listed with other tabular information on the left side with time intervals over the bars. Activity durations are shown in the form of horizontal bars and have inter-linked duration parameters. Gantt, Henry - the inventor of the Gantt Chart.

Business games

The method of management decisions in different production situations by playing on pre-defined rules.

Додана вартість сфери управління

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

Доконкурентні ДР

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

Дослідне (пілотне) виробництво

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

Дослідник

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

ДР

Дослідження і розробки (НДДКР в колишній термінології).

Економіка що заснована на знаннях

Вираз, що застосовується для опису тенденцій, що мають місце в найбільш розвинених країнах, знаходять відображення у більшій залежності від знань, інформації та високого рівня кваліфікації. При цьому зростає необхідність легкого доступу до всього вище переліченого.

Економічне зростання

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

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.

Експериментальні дослідження

Складова частина поняття "фундаментальні дослідження", експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань.

Електронна комерція

Процес організації та ведення бізнесу в Інтернеті.

Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією

Management value added

Business value added minus shareholder value added minus direct operational and management costs. Allows the calculation of what managers are worth, average 50%.

Pre-competitive R&D

Research and development at the stage when the results do not have concrete commercial value (these are mainly fundamental research and partly applied research at the very initial stage).

Pilot production

The initial limited-quantity production used to confirm readiness for large quantity production.

Researcher

A professional engaged in the conception or creation of new knowledge, products, processes, methods and systems, and in managing the projects concerned.

R&D

Research and Development.

Knowledge-based economy

An expression coined to describe trends in the most advanced economies towards greater dependence on knowledge, information and high skill levels, and an increasing need for ready access to all of these.

Economic growth

An increase in the total real output of goods and services in an economy over time. Usually measured in terms of an increase in Gross Domestic Product (GDP) over time or an increase in GDP per head of population to reflect its impact on living standards over time.

Experimental development

A systematic work, drawing on existing knowledge gained from research and/or practical experience that is directed to producing new materials, products or devices, to installing new processes, systems and services, or to improving substantially those already produced or installed.

Experimental research

An integral part of the notion "basic research", i.e. experimental activity directed to acquisition of a new knowledge.

Electronic commerce

The process of doing business on the internet.

Ефект відокремлення

Передача знань, що створені у науковій організації чи університеті, для подальшої комерціалізації в рамках інноваційного процесу. Часто ефект відокремлення призводить до створення нових підприємств самими вченими. У західній пресі такі підприємства називаються "спін-офф" фірмами.

Ефект переливу

Передача знань, що створені в рамках підприємства або організації, для використання іншими підприємствами, зазвичай в рамках мережі або кластеру.

Задіяний капітал (робочий капітал)

Фінанси, вкладені в бізнес. З точки зору того, хто фінансує це - задіяний капітал, який включає кошти акціонерів плюс довгострокові зобов'язання. З точки зору, того хто отримує - це основні фонди плюс оборотний капітал.

Закрита економіка

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

Захід

1. Окрема компонента програми виконання робіт.
2. Заходи досягнення результатів, які впливають із заданих умов (наявних ресурсів).

Інвестиції в нематеріальні активи (інвестиції в знання)

Інвестиції в невідчутні активи: дослідження і розробки, програмне забезпечення, навчання, персонал.

Інвойс [Рахунок на оплату]

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

Індекс інноваційного клімату

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

Інноваційна діяльність

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

Spin-off effect

Transfer of knowledge created within a research organisation/university to be further commercialised in an innovation process. Often the spin-off effect leads to establishment of a new venture by researchers themselves. In the western press such enterprises are called "spin-off firms".

Spill over effect

Transfer of knowledge created within an enterprise/organisation to be used by other enterprises, usually within a network or a cluster.

Capital employed (working capital)

The finance employed by the business. Seen from the funding side it is the shareholders funds plus long term liabilities. Seen from the asset side it is the fixed assets plus working capital.

Closed economy

The economy, which has links with the outside world. An example of such a model economy can be a basic circular flow.

Activity

- 1 An individual component of a Programme of Work.
- 2 The means through which inputs (resources) are converted to outputs (results).

Intangible investment (investment in knowledge)

Investment in R&D, software, training, personnel.

Invoice

A contractor's bill or written request for payment under the contract for supplies delivered or services performed.

Innovation climate index

A matrix indicator used to establish whether or not the company is likely to foster innovation.

Innovation activities

Innovation activities are all those scientific, technological, organisational, financial and commercial steps, including investment in new knowledge, which actually, or are intended to, lead to the implementation of technologically new or improved products or processes.

Інноваційне підприємство

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

Інноваційний проект

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

Інноваційні індикатори

Показники, які застосовуються для статистичних оцінок інноваційної діяльності.

Інновація

Слово "інновація" має різні значення в різних контекстах. Вживається для позначення нових ідей, методів або пристроїв, а також процесів створення нових продуктів і технологій, включаючи управлінські процеси, та виведення нових продуктів на ринок. Найбільш широко використовується для позначення змін в області технологій, окремих процесів, управління, фінансів, а також способів досягнення цих змін.

Інтелектуальна власність

Інтелектуальна власність – продукт інтелектуальної творчої праці. Інтелектуальна власність включає права, що відносяться 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.

Інфраструктура

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

Innovative firm

A firm which introduced at least one technologically new or improved product/process during a certain period of time.

Innovation project

An organisational form of innovative activities with specified precise definition of objectives, tasks, inputs, activities, necessary resources, methods of management and expected results.

Innovation centre

Used as a support infrastructure to increase the awareness of innovation in firms and especially in SMEs. It is oriented on supporting and promoting innovation projects and acts as a conduit by which both indigenous and external producers and buyers of innovation may be able to communicate. It is usually established in the framework of national or regional innovation development programs and uses privileges and funding defined by the programs.

Innovation indicators

Indicators used for statistical evaluations of innovation activities.

Innovation

The word "innovation" can have different meanings in different contexts. Often it is used to indicate the task of bringing inventions, new ideas, methods or devices and processes of creating new products and technologies, including managerial ones to market. Most widely used for technology, individual processes, management, financial, monetary improvements, and ways to provide these

Intellectual property

Intellectual property - the product of intellectual creative work. Intellectual property is a collective term which includes rights relating to literature, art, and scientific activities, actors' activities, video- and audio recordings, radio- and TV-broadcasting (copyright), as well as to scientific discoveries, inventions and other forms of industrial property.

Infrastructure

A shared facility to service this or that kind of activities. E.g. the investment by central or local government in railways, roads, airports, schools, universities hospitals etc. to facilitate the improvement of industrial and commercial performances by their use.

Інтранет

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

ISDN [Ай-Ес-Ді-Ен]

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

Капіталовкладення (інвестиції)

Фінансова акція, що регулюється складним комплексом таких факторів, як: первісна вартість проекту, етапи витрат коштів, необхідний оборотний капітал, оцінка терміну амортизації інвестицій, сума і етапи отримання прибутку, вплив на іншу діяльність компанії, ризик і ймовірність морального старіння і т.п.

Карта процесу

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

Кар'єра

Картина роботи - відповідний досвід, який охоплюють життєвий шлях людини.

Кар'єрний розвиток

Процес, при якому співробітники отримують прогрес через ряд етапів, кожен з яких характеризується різним набором розвитку завдань, заходів і взаємин.

Кластер

Особлива мережа фірм (підприємств), наукових установ (університетів, НДІ), що підтримують організації (консалтингові фірми) і споживачів, взаємопов'язаних в єдиний ланцюжок з метою взаємної вигоди.

Кластерний аналіз

Методика, що припускає об'єднання однакових або близьких об'єктів в групи (кластери).

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".

Комерціалізація досліджень і розробок

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

Intranet

A closed or non public network using internet technology to deliver information within a company or organisation.

ISDN

Integrated Services Digital Network. A telecommunications network that allows for digital voice, video, and data transmissions. ISDN replaces the slow and inefficient analog telephone system.

Capital investment

A financial action influenced by a complex set of factors, such as: initial cost of the project, phasing of expenditure, associated working capital involved, estimated life of the investment, amount and timing of resulting income, effects on related operations of the company, risk and probability of obsolescence etc.

Process map

A time workflow diagram which shows participants and tasks of every stage.

Career

The pattern of work – related experiences that span the course of a person's life.

Career development

The process by which employee's progress through a series of stages, each characterized by a different set of developmental tasks, activities and relationships.

Cluster

A specific network of firms, knowledge-producing institutions (universities, research institutes), bridging institutions (consultancies) and customers interlinked for mutual benefit.

Cluster analysis

A technique which groups objects into clusters containing the same or similar items.

Gross margin (Profit margin)

Difference between the selling price of a product and its production cost and selling cost. The size of the profit margin is measured by the profit margin ratio which is a measure of firm's profit margins which expresses the firm's profits as a percentage of its sales revenue. Profit margins have a significant impact on a firm's Return on Capital Employed.

Commercialisation of R&D

Commercialisation of research and development is mainly understood as activities aimed at developing the commercial use of completed research and developments.

Кодифіковане знання

Знання, зафіксоване (кодифіковане) 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.

Комерційні дослідження і розробки

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

Компетенція

Коло повноважень якої – небудь організації, установи або особи; коло питань, в яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід.

Конкурентна перевага

Комплекс факторів, який дозволяє організаціям вигідно відрізнитися від своїх конкурентів. Визначення конкурентних переваг - один з основних елементів процесу комерціалізації результатів досліджень і розробок.

Консорціум

Група незалежних компаній або організацій, які готові працювати разом в проекті, при забезпеченні внеску кожним учасником у вигляді ресурсів або знань.

Контрактна наукова організація

Комерційна наукова організація, що виконує дослідження на замовлення клієнтів.

Кошторисна вартість, бюджет

Розрахункова вартість проекту на майбутній період часу, виражена в кількісних або фінансових показниках. Заздалегідь затверджений план (виражений у кількісних або фінансових показниках) на майбутній період часу. Наприклад, передбачувані витрати в момент початку проекту.

Кращі практики (досвід)

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

Конфлікт

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

Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією

Codified knowledge

A knowledge fixed (codified) in patents, specialised press and scientific journals.

Commercialisation of technology

Commercialisation of technology is understood as activities aimed at receiving profit from concrete technological developments and including mainly active marketing of the product.

Business R&D

R&D performed in the business enterprise sector, regardless of the origin of funding.

Competence

The terms of reference of which - any organization, institution or person; range of issues in which the person has certain powers, knowledge, experience.

Competitive advantage

A set of factors that allow organisations to differentiate themselves from competitors. Defining of competitive advantages is one of the main elements of the process of commercialisation of R&D results.

Consortium

A group of independent companies or financial organisations which agree to work together jointly on some project, each contributing some particular resource input or expertise.

Contract research organisation

A commercial research organisation which carries out research for its clients on the basis of specific contracts.

Budget

A predetermined plan (expressed in quantitative or financial terms) for a given future period. E.g. The cost anticipated at the start of a project.

Best practices

Techniques that agencies may use to help detect problems in managing systems (research, innovation, etc.). Best practices are practical techniques gained from experience that have been shown to produce best results.

Conflict

Any situation in which incompatible goals, attitudes, emotions, or behaviors lead to disagreement or opposition between two or more parties.

Креативність

Процес, який залежить від індивідуальних і організаційних чинників. Його результати можуть бути задіяні у виробництві нових і корисних ідей, продуктів, або в обох випадках.

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.

CAD/CAM системи [КАД/КАМ]

Абревіатура "Система автоматизованого проектування" (САПР) і "Система автоматизованого виробництва". Системи комп'ютерного проектування і виробництва. CAD-системи використовують для проектування деталей, а CAM-системи - для управління верстатами з ЧПУ і автоматичними лініями.

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 інформаційного супроводу продукції протягом її життєвого циклу.

Лідер ринку

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

Лідерство

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

Лідер, який орієнтований на співробітника

Підкреслює міжособистісні відносини, виражає особисту зацікавленість у потребах співробітників і приймає індивідуальні відмінності між ними.

Лідер, який орієнтований на виробництво

Той, хто підкреслює технічні вимоги або націлений тільки на задачі, що пов'язані з аспектами роботи.

Ліцензіар

Одна зі сторін ліцензійної угоди, яка передає або продає ліцензію.

Ліцензіат

Одна зі сторін ліцензійної угоди - одержувач ліцензії.

Creativity

A process influenced by individual and organizational factors those results in the production of novel and useful ideas, products, or both.

Key (strategic) technologies

A technology is considered strategic (a key technology) if it has a strong potential for creating opportunities that can be profitably exploited across the spectrum of business and industry. By definition key technologies have a national or international dimension.

CAD/CAM systems

An acronym for Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing. The use of computers in the design of new components or products and in the re-design of existing products. CAD can be employed to help in drawing a design for a part. CAM can directly control machines by using computers to impart operating instructions to numerically controlled machines and robots employed in production.

CALS technology

Continuous Acquisition and Lifecycle Support - is a strategy of continuous increase of productivity through introduction of modern tools of information support of a product during its life-cycle.

Market leader

Supplier with the largest market share (normally sets the standards by which others are measured).

Leadership

The ability to influence a group toward the achievement of goals. Leaders can emerge from within a group as well as by formal appointment to lead a group.

Employee - oriented leader

Emphasizing interpersonal relations, taking a personal interest in the needs of employees and accepting individual differences among members.

Production - oriented leader

One who emphasizes technical or task aspects of the job.

Licenser

The party that gives or sells the license.

Licensee

The party that takes the license.

Ліцензія

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

Ліцензування технології

Формально і юридично захищається передачу технології у формі письмової передачі прав від однієї сторони іншій для спеціальних цілей. Технологія може бути ліцензована на користь існуючої компанії, компанії, яка створюється або іншого наукового інституту.

Маржа

Прибуток, різниця між ціною продажу і собівартістю.

Маржинальна система калькуляції (калькуляція собівартості за прямими витратами)

Система оцінки вартості продукції, яка припускає віднесення змінних витрат у вигляді вартості матеріалів та робочої сили на вартість продукції, але не включає при цьому у вартість продукції фіксовані накладні витрати. При такій системі незавершена продукція і фіксовані накладні витрати відносять до єдиного блоку з доходами за той же період часу.

Матеріальні активи

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

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" (темп росту, прибутковість, структура і т.п.) і корпоративні переваги компанії (фінансові ресурси, досвід, унікальність продукції).

Менеджер продукту

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

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.

License

A contract agreement defining how another party may use an invention or product.

Technology licensing

A formal and legally enforceable transfer of technology in a form of a written grant of rights by one party to another party for specific purposes. Technology may be licensed to an established company, a new company or another academic institution.

Margin

The difference between selling price and cost price.

Marginal costing

A system of product costing which assigns variable materials and labour costs to units of product manufactured but which does not assign fixed overheads costs to products. With marginal costing, work in progress and fixed overhead costs are charged as a single block against revenues in the period when they are incurred.

Tangible assets

An asset which has physical existence (e.g. buildings and equipment).

Directional matrix

A tool used to assist in formulating an organisation's strategic direction and 'positioning', e.g. deciding on what markets and market segments the firm should operate. A Directional matrix juxtaposes 'market attractiveness' (growth rate, profitability, structure etc.) alongside the firm's corporate strengths (financial resources, core skills, product uniqueness) so as to maximise the firm's profit potential.

Product manager

A person assigned responsible for overseeing all activities that concern a particular product. Sometimes called a brand manager.

Network analysis

Commonly known as Programme Evaluation and Review Technique (P.E.R.T.). A method of planning, scheduling, and controlling projects involving interrelated but distinct elements of work or activities when their interrelationships are depicted in a network of arrowed links representing activities. PERT charts are often applied to the launch of new products and are used to identify problem areas where bottlenecks may occur and where additional resources may be needed.

Менеджер проекту

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

Менеджмент за цілями

Мета управління - встановлення на основі взаємодії і переговорів між працівниками і менеджерами погоджених цілей і завдань.

Мехатроніка

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

Мобільність наукових кадрів

Один із важливих механізмів передачі знань і індикатор опису ключових зв'язків у національних інноваційних системах.

Мозкова атака

Колективний метод пошуку рішення проблеми при повній свободі висунення ідей учасниками обговорення.

Моніторинг

Діяльність з регулярного розгляду ходу проекту або іншої діяльності, що здійснюється з метою забезпечення досягнення цілей, які були сформульовані в технічному завданні.

Мотивація

Процес пробудження і підтримки цілеспрямованої поведінки.

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.

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 і т.п.

Project manager

A person assigned responsible for overseeing all activities within a particular project.

Management by objectives (MBO)

A goal-setting program based on interaction and negotiation between employees and managers.

Mechatronics

Synergistic combination of precision mechanical engineering, electronic control, and systems thinking in the design of products and processes.

Research personnel mobility

One of important mechanisms of knowledge transfer and indicator for mapping key linkages in national innovation systems.

Brainstorming

A technique for generating as many ideas as possible on a given subject, while suspending evaluation until all the ideas have been suggested; new concepts of a problem, in which members of a group express ideas as they think of them.

Monitoring

The action of regularly reviewing an ongoing project or other activity, carried out to measure the progress towards the achievement of defined objectives.

Motivation

The process of arousing and sustaining goal-directed behavior.

SMEs

Small and Medium-sized enterprises.

S&T innovation

Scientific and technological innovation may be considered as the transformation of a scientific idea into a new or improved product introduced on the market or a new or improved operational process used in industry or into a new approach to a social service.

Overhead

Any cost that is not directly associated with a product. That is all costs other than direct materials cost and direct labour cost. Factory overheads include the cost of indirect materials and indirect labour along with other production expenses like factory heat, light and power, and depreciation of plant and machinery.

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 фактична трансформація в науково-технологічні парки.

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".

Наукоємистий

Наукоємність - показник, що відображає:
- Пропорцію між науково-технічною та виробничою діяльністю, що припадає на одиницю продукції;
- Співвідношення числа зайнятих науковою діяльністю і всіма зайнятими у виробництві (на підприємстві, в галузі).

"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.

Невиключна ліцензія

Передача ліцензіаром права використання патенту із збереженням за собою права видачі таких же ліцензій іншим.

Національна інноваційна система

Сукупність певних установ, які спільно і самостійно здійснюють внесок у розвиток і поширення нових технологій і які утворюють інфраструктуру, в рамках якої уряд формує і реалізує політику впливу на інноваційний процес.

Science park

An infrastructure element needed to promote R&D results on a regional basis. Multi-national corporations, local companies and research institutes are attracted to science parks because of their entrepreneurial and conducive environment and available business support facilities. There are inter-disciplinary and mono-disciplinary science parks (for example, biomedical). One of recent trends in science parks' development is their actual transformation in science and technology parks.

Scientific and technological (S&T) activities

The concept of STA has been developed by UNESCO. According to its "Recommendation Concerning the International Standardisation of Statistics on Science and Technology", scientific and technological activities comprise: systematic activities which are closely concerned with the generation, advancement, dissemination and application of scientific and technical knowledge in all fields of science and technology. These include such activities as R&D, scientific and technical education and training and the scientific and technological services".

Science-intensive (knowledge-intensive)

SCIENCE INTENSITY is an indicator which reflects:
- proportion between S&T and production activities per unit of product;
- share of the number of researchers within the total number of employed persons (in industry or at an enterprise).

Indivisibilities

The physical inability or economic inappropriateness of running machinery or other equipment at below its optimal operational capacity. As a result equipment would be underutilized and the average unit cost would be greater than if the equipment were optimally employed.

Non exclusive license

A grant under a patent with reservation by the licensor to make a similar grant to others.

National innovation system

Set of distinct institutions which jointly and individually contribute to the development and diffusion of new technologies and which provides the framework within which governments form and implement policies to influence the innovation process.

Національний науковий потенціал

Показник науково-технічного розвитку країни, що описує людські ресурси (включаючи систему підготовки кадрів), основні фонди, систему фінансування та результати діяльності наукової системи.

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 скоріше, його естетичних чи суб'єктивних властивостей.

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.

Нетворкінг (Створення мережі)

Формальні чи неформальні зв'язки між підприємствами, включаючи субконтрактні відносини, які сприяють економічній спеціалізації і забезпечують переважний доступ до інформації.

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.

Неявні знання

Знання, досвід, здоровий глузд, інтелектуальні моделі, не зафіксовані в письмовій формі, на відміну від спеціальних і об'єктивних знань, зафіксованих у письмовому вигляді.

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.

Нові технології

Поточні додаткові знання, процедури і устаткування, що не були раніше задіяні. Зазвичай включають в себе заміну людської праці з автоматизації обладнання, обробки інформації, або будь-якої їх комбінації.

National research capacity

An indicator of scientific and technological development of a country describing human resources, fixed assets, system of funding and outputs of the science system.

Non-innovation changes in products or processes

Those changes which:

- are insignificant, minor or which do not involve a sufficient degree of novelty;
- make "other creative improvements" where the novelty does not concern the use or objective performance characteristics of the products but rather their aesthetic or other subjective qualities.

Unpatentability

The case when an invention is not meeting the criteria and definitions required for a new patent or involving sufficient departure from prior art.

Sunk costs

The cost of durable and specific assets which cannot be used for other purposes or easily be resold.

Networking

Formal or informal links between enterprises, including subcontracting relationships, that facilitate economic specialisation of firms as well as superior access to information.

Implicit (imputed) costs

The opportunity cost to an organisation of using resources owned by the organisation itself to produce its output. Accurate measures of costs must impute charges based upon the current market rates for the resources used.

Tacit knowledge

The knowledge, experience, common sense, the mental model which is not written down: as opposed to measured, objective knowledge which is specific and written down.

Novelty

A requirement for patentability. If an invention has been used or was known to others it is probably no longer novel and therefore not eligible for patent protection.

New technologies

Current applications of knowledge, procedures, and equipment that have not been previously used. Usually involves replacing human labor with equipment, information processing, or some combination of the two.

Норма амортизації ДР

Норма амортизації вкладень в нематеріальні активи сфери ДР

Норма амортизації основних фондів ДР

Норма амортизації вкладень в основні фонди сфери ДР (обладнання, будівлі).

Нормативна база

Усі закони, декрети, постанови, рішення, статuti і т.д., що регулюють певний вид діяльності.

Ноу-хау (Уміння)

Знання та досвід, необхідні для реалізації певної діяльності на відміну від інформації загального характеру.

Обслуговування патенту

Патентні платежі, які необхідні для підтримки патенту в силі, протягом всього терміну його дії.

Омнібусна панель

Фіксована вибірка респондентів, яких було досліджено за різними ознаками протягом певного часу.

Опційна угода

Угода, що дозволяє потенційному ліцензіату тимчасово "видалити технологію з ринку", викупивши опціон на переговори про ліцензії.

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.

Організації-побратими

Організації, які встановили особливі партнерські відносини. Угоди про партнерство при цьому можуть передбачати самі різні види співробітництва.

Організація що навчається

Організація, співробітники якої постійно намагаються дізнатися щось нове і застосовувати те, що вони генерують у творчому процесі для поліпшення продукту або якості послуг.

Організаційна модель

Модель розвитку кар'єри, при якій кар'єрний розвиток проходить через ряд стадій і пов'язується з навчанням працівників для виконання певних видів діяльності.

Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією

R&D depreciation rate

The rate at which non-capital research and development expenditures can be depreciated for tax purposes.

R&D capital depreciation rate

The rate at which research and development expenditures in capital assets (equipment and buildings) can be depreciated for tax purposes.

Regulatory framework

All laws, decrees, resolutions, statutes, etc., that regulate certain activities.

Know-how

Knowledge and experience necessary to do things, contrasted with general information.

Patent maintenance

The patent fees due at needed to keep patent in force for its full life.

Omnibus panel

A fixed sample of respondents measured on different variables over a period of time.

Option agreement

A contractual right which allows the holder to decide on implementing detailed future activities normally after achievement of pre-set targets.

Organisational innovation

An innovation on the firm level which includes:

- introduction of significantly changed organisational structures;
- implementation of advanced management techniques;
- implementation of new or substantially changed corporate strategic orientations.

Twin institutions

Institutions that established special partnership relations. Partnership agreements may foresee a variety of types of cooperation.

Learning organization

An organization whose employees are continuously attempting to learn new things and apply what they learn to improve product or service quality

Organization-based model

A career development model suggesting that careers proceed through a series of stages and that career development involves employees' learning to perform certain activities.

Основний інвестор

Венчурний чи інший інвестор, який має найбільшу частку в синдікованих інвестиціях. Зазвичай це ініціатор проекту, який виступає від імені інших учасників.

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 проекту або замовником.

Оцінка наукових досліджень

Заходи з оцінки ефективності досліджень і розробок, що проводяться за рахунок державного бюджету чи інших коштів з метою оптимізації розміщення, структурування та фінансування досліджень.

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, пропозиції до продажу або продаж винаходу.

Передача (трансфер) технологій

Поширення технологічних знань прикладного характеру і досвіду щодо процесів, методів виробництва та інноваційних продуктів в середині галузі, між галузями, а також (у міжнародному контексті) між країнами.

Переخرесне субсидування

Фінансування менш прибуткових або збиткових послуг з доходу, який було отримано від інших послуг, як правило, за допомогою незбалансованих тарифів.

Період окупності

Критерій оцінки інвестиційного проекту. Відповідні розрахунки засновані на вимірі грошового потоку і визначення періоду часу, який необхідно для повернення вкладених коштів.

Підприємець

Людина, яка приймає на себе ризик створення і ведення нового бізнесу.

Підрядник

Фірма, організація або консорціум, яким надається контракт.

Lead investor

Venture capitalist or other deal maker with the largest share in the syndicated investment. He usually initiates the deal, and takes a hands on role on behalf of the other players.

Deliverable

Any measurable, tangible, verifiable item that must be produced to complete the required activity Often used more narrowly in reference to an external deliverable, which is a deliverable that is subject to approval by the project sponsor or customer.

Evaluation of scientific research

Measures to evaluate the accountability and efficiency of government-funded and other research for purposes of optimising research allocation, structuring, funding, etc.

Panel

A group of respondents participating in a study over a period of time (usually for market research purposes).

Patent

A grant of ownership rights by a Government to a person or business in respect of an invention giving the owner of the patent the right of exclusive making, using, offering for sale, or selling the invention.

Technology transfer

Diffusion of technical know-how and expertise concerning processes, methods of manufacture and innovative products across industries, within an industry, or, in the international context, from country to country.

Cross-subsidy

The financing of less profitable, or unprofitable services from the profit from other services, usually by means of unbalanced tariffs.

Payback period

A criterion used in investment appraisal to evaluate the desirability of an investment project. Calculations involve measuring the cash flows associated with a project and indicate how long it takes for an investment to generate sufficient cash to recover in full its original capital outlay.

Entrepreneur

A person who undertakes the risks of establishing and running a new business.

Contractor

The firm, organisation or consortium to whom a contract is awarded.

ПІІ

Прямі іноземні інвестиції. Іноземні інвестиції вважаються прямими, якщо іноземний інвестор має не менше 10% простих акцій або право голосу на підприємстві, куди були зроблені інвестиції.

Пілотний проект

Проект, що реалізовується в експериментальному або демонстраційному режимі.

План дій (робочий план)

Хронологічна послідовність намірів і зобов'язань, які підлягають виконанню, розташовані в порядку пріоритетності з докладним описом основних заходів.

Податкові пільги для ДР

Один з важливих елементів державної науково-технічної політики, що має на меті стимулювати дослідження, розробки та інновації в промисловості за рахунок внутрішніх ресурсів підприємств.

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 багатофункціональних 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.

Портфоліо

Група проектів чи інших актів, робота за якими здійснюється одночасно або вже завершена.

Порушення патенту

Використання винаходу, що описано в патентній заявці, без ліцензії або згоди власника патенту.

Потоки знань

Основний комплексний параметр національних інноваційних систем, що описує потоки знань в середині та між національними інноваційними системами в різній формі: товарообмін, трансфер технологій, мобільність персоналу, торгівля патентами і ліцензіями, публікації, передача знань в процесі навчання.

Похідний продукт

Новий продукт на основі існуючого, отриманий за допомогою модифікацій або поліпшення деяких характеристик, але без порушення архітектури

FDI

Foreign direct investment. Foreign investment is defined as "direct" if the foreign investor holds at least 10% of ordinary shares or voting rights in the firm in which the investment is made.

Pilot project

A project which is implemented on an experimental or demonstration basis.

Action plan

A sequenced and prioritized chronology of intent and commitment to be carried out and normally detailing the key activities involved.

R&D fiscal privileges

One of important components of the State science and technology policy aimed at promoting industrial research, development and innovation at the expense of internal resources of enterprises.

Stage-gate product development process

A widely-employed form of managing product development that divides the effort into distinct time-sequenced stages separated by management decision gates. Multifunctional project teams must successfully complete a prescribed set of related cross-functional tasks in each stage prior to obtaining management approval to proceed to the next stage of product development.

Field testing

Product testing with potential users from the target market.

Portfolio

A group of projects or other items that have been or are being worked or marketed at the same time.

Infringement of a patent

Using the invention described in a claim of a valid patent without license or consent of the owner of the patent rights.

Knowledge flows

The main complex parameter of National Innovation Systems, describing flows of knowledge within and between National Innovation Systems in different forms: trade in capital goods, technology transfer, personnel mobility, trade in patents and licenses, publications, transfer of knowledge in the process of training.

Derivative product

A new product based on changes to an existing product that modifies, refines or improves some product features without affecting the basic product architecture or platform.

або платформи основного продукту.

Поширення технологій

Один із напрямків державної науково-технічної політики, має за мету підвищення технологічного рівня економіки.

Практичний приклад

Популярний метод навчання на конкретному відомому прикладі. В якості практичних прикладів зазвичай розбираються типові ситуації, з якими стикаються підприємства.

Преміальна ціна (Премія)

Ціна вище нормальної ринкової ціни, що відображає переваги товару або постачальника.

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.

Прикладні наукові дослідження

Оригінальні дослідження, які були початі в цілях отримання нових знань і спрямовані головним чином на досягнення конкретних практичних результатів.

Результат (ДР), який було застосовано

Корисний результат, який має, принаймні, одне потенційне застосування (зазвичай, у термінах фінансових або економічних)

Продукт

Термін, що використовується для опису всіх товарів і послуг. Продукти мають певні характеристики (риси, функції, переваги, призначення) і можуть бути матеріальними як у випадку фізичного товару, так і нематеріальними, як у випадках, що пов'язані з послугами, а також комбінованими.

Проектне планування

Проектне планування - це в основному питання знаходження балансу між вартістю, тривалістю і якістю проекту, що включає також критерії оцінки і 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 некінцеві продукти повинні знаходитися в певному стані. Контрольні точки - точки контролю за станом проекту у визначені моменти часу. Діяльність між контрольними точками називається фазою проекту.

Technology diffusion

One of the guidelines of the State science and technology policy aimed at enhancing the technological level of the economy.

Case study

A popular method of teaching using an existing and known situation. A case is usually a short story outlining a typical situation faced by a business.

Premium price

The price above normal market price reflecting some advantage of the product or supplier.

ROCE (return on capital employed)

An accounting measure of a firm's profitability which expresses the firm's profits for an accounting period as a percentage of its period-end capital employed. ROCE provides a key measure of management performance in earning profits from the assets which they control.

Applied research

An original investigation undertaken in order to acquire new knowledge and directed primarily towards a specific practical aim or objective.

Exploitable result (of R&D)

A result which is available and has at least one potential application normally either financial or economic.

Product

A term used to describe all goods and services sold. Products are bundles of attributes (features, functions, benefits and uses) and can be either tangible as in the case of physical goods, or intangibles such as those associated with service benefits or a combination of the two.

Project planning

Project planning is a question of creating a balance between costs, duration and quality of the project, including as well evaluation criteria and procedures. The plan should document the targets of the project and the baseline as a reference for all participants to co-ordinate the project state and their efforts. When a project has reached a baseline, intermediate products are in a well defined state. Checkpoints are those points in time when it has been decided to assess whether a baseline has been reached. A phase is those set of activities that take place between checkpoints.

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.

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 аренда офісу, необхідні для ведення проекту.

Рада, правління

Комітет, наділений владою і повноваженнями приймати рішення і рекомендації, обов'язкові до виконання.

Рамкова програма

Рамкова програма є орієнтованою програмою дій, яка встановлює загальні умови і напрямки діяльності та включає спеціальні програми і проекти.

Рамкова угода

Угода, в якій визначаються основні напрямки співробітництва. Слідом за нею може бути укладена більш докладна угода з конкретних питань.

Результат економічної діяльності

Один з основних індикаторів діяльності, що спрямована на отримання прибутку.

Результат проекту

Термін "результат проекту" зазвичай використовується в широкому сенсі для позначення самого широкого спектра вихідних даних проекту. Він включає будь-які продукти, процеси, послуги, стандарти, ноу-хау, методологію, сітєвий досвід, результати досліджень, програмне забезпечення тощо, які можуть бути реалізовані на ринку.

Результати інноваційної діяльності (основні)

Основними результатами інноваційної діяльності підприємства (фірми) прийнято вважати результати її економічної діяльності протягом певного періоду часу: обсяг продажів, обсяг експорту, кількість працюючих, хоча оцінка інновацій, в першу чергу передбачає аналіз нових продуктів, процесів або послуг.

Рекрутинг

Процес пошуку кандидатів для можливого працевлаштування.

Ретаймент

Процес, коли залишивши роботу і робочу роль, людина переходить в життя без роботи.

Bid

A formal binding proposal by a firm, institution or a consortium for services required by a contracting authority, including all necessary technical and financial information that the contracting authority will need to evaluate the offer.

Direct project costs

The costs directly attributable to a project, including all personnel, goods and/or services together with all their associated costs, but not including indirect project costs, such as any overhead and office costs incurred in support of the project.

Board

A committee with authority and ability to make decisions or strong recommendations.

Framework programme

Usually a framework programme is an oriented programme of action establishing general conditions and activity areas and including special programmes and projects.

Framework agreement

An agreement which sets out the broad line of cooperation. It may be followed by more detailed agreements on specific issues.

Economic performance

One of the main indicators of the results of profit oriented activities.

Project result

The term "Project result" is usually used in a wide sense to cover the full spectrum of project outputs. It includes any marketable or transferable product, process, service, standard, know-how, methodology, network experience, result of clinical trial, software, etc.

Innovation outputs (general)

General innovation outputs of a firm (enterprise) are its economic performance results during a certain period of time: sales, exports, employees. Though evaluation of innovation itself in the first turn involves analysis of new products, processes or services.

Recruitment

The process of seeking applicants for potential employment.

Retirement

Leaving a job and work role and making a transition into life without work.

Ринкова ціна

Ситуація, на ринку ціна, яку клієнт готовий заплатити за товар або послугу.

Ринкові умови

Характеристики ринку, на який передбачається виводити продукт, включаючи кількість конкуруючих продуктів, ступінь конкуренції і темпи зростання.

Ринок покупця

Ринок товару, на якому зареєстровано перевищення пропозиції над попитом, що робить ринкову кон'юнктуру вигідною для покупця.

Ринок продавця

Ринок товару, на якому зареєстровано перевищення попиту над пропозицією.

Робоча група

Група експертів, яким доручено дослідження конкретного питання і виконання необхідних спільних дій.

Розвиток ринку

Бізнес-стратегія, орієнтована на збільшення збуту існуючих товарів за рахунок пошуку нових ринків для цих товарів.

Розміщення коштів

Розподіл інвестиційних коштів між ринками з метою диверсифікації або максимізації прибутку.

Розробка продукту

Стратегія бізнесу, спрямована на збільшення збуту за допомогою розробки нових продуктів, які можуть бути продані на існуючих ринках, або нових продуктів, які відкривають нові ринки.

Роялті (ліцензійний платіж)

Ліцензійний платіж власнику інтелектуальної чи матеріальної власності або творцеві за право користування цією власністю в комерційних цілях.

СВОТ-аналіз

СВОТ-аналіз (скорочення від англійського "Сильні сторони - Слабкі сторони – Виклики (Можливості) - Загрози") це - інструмент для виявлення конкурентних переваг будь-якого економічного об'єкту (області, муніципальної освіти, підприємства тощо) і оцінки можливості капіталізації цих переваг. Результати СВОТ-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'єкту.

Market price

The price that customer expects to pay for product or service.

Market conditions

Characteristics of the market into which a new product will be placed, including the number of competing products, level of competitiveness, and growth rate.

Buyer's market

Market of a product with availability of the product greater than demand thus giving buying 'power' to the purchaser.

Seller's market

Market of a product where demand exceeds availability of the product.

Task force

A team of experts tasked to investigate a problem and to develop and implement the necessary corrective action.

Market development

A business strategy aimed at increasing sales of existing products by finding new markets for those products.

Asset allocation

Dividing investment funds among markets to achieve diversification or maximum return.

Product development

A business strategy aimed at increasing sales by developing new products which can be sold to its existing markets or new products which open new markets.

Royalty

Payment to a licensor or inventor for the use of an intellectual property right or physical property right.

SWOT analysis

A framework for identifying the internal strengths (S) and weaknesses (W) of an economic entity and the external opportunities (O) open to it and the threats (T) it faces, which can be used by corporate planners in formulating the entity's competitive strategy in individual markets and its overall business strategy.

Сертифікація

Письмове запевнення 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.

СОТ

Світова організація торгівлі.

Спільне використання обладнання

Один із методів організації досліджень, спрямований на зниження їх вартості.

Спільне фінансування

Фінансування двома або більше організаціями, що діють спільно, за будь-якої діяльності.

Ставка дисконту (облікова ставка)

Ставка відсотка, за якою дисконтуються майбутні позитивні і негативні потоки готівки, для того щоб забезпечити порівнянність грошових потоків у різні періоди часу.

Стартова нарада з проекту

В ідеальному випадку - нарада у формі робочого семінару, на якому основні учасники проекту вводяться в курс справи щодо цілей проекту, організації роботи тощо, після чого вони отримують можливість приступити до планування заходів, розподілу обов'язків, узгодженню термінів і т.д.

Стартове консультування

Консультування з питань створення фірми і її діяльності, зазвичай протягом перших трьох років.

Створення-експлуатація-передача

Схема, при якій мережа створюється інвестором (зазвичай він же - оператор), який не є національним оператором, управляється інвестором на певних умовах і протягом певного часу, а по закінченні цього терміну передається державі або національному оператору.

Стартовий капітал

Капітал, що направляється на фінансування заходів щодо створення фірми і її діяльності на початковому етапі.

"Спін-офф" фірма (підприємство)

Комерційна фірма (підприємство), створена при науковій організації або окремо групою вчених в цілях комерціалізації результатів досліджень.

Творчий облік

Використання вибіркового підходу в застосуванні принципів звітності, наприклад, прибутку або фондів, які формують позитивний імідж компанії.

Certification

A written testimony to certain facts. Used to satisfy regulatory bodies or customers that a person, item or organisation's capability, qualities, performance, etc. are up to specified standards.

WTO

World Trade Organisation.

Share of equipment

One of the forms of arranging research aimed at reducing their cost.

Co-financing

Activities funded by two or more organisations working in conjunction.

Discount rate

The interest rate at which future cash inflows and cash outflows associated with a investment project are discounted in order to allow for the timing of these cash flows.

Kick off meeting

Ideally, a workshop type meeting in which the principle stakeholders and participants in the project are briefed on the goals and objectives of the project, how it will be organised, etc. and are then able to contribute to its planning, assignment of responsibilities, target dates, etc.

Start-up consulting

Consulting for creation of a firm and for follow-up work normally during the first 3 years.

BOT – Build-Operate-Transfer

System, in which a network is built by an investor (usually an operator) other than the national operator, is operated under certain conditions, and for a certain period, by the investor, and it is transferred to the state or the national operator at the end of the period.

Start-up capital

Financial support of a firm establishment and operation at the initial stage of its work.

Spin-off firm

A commercial firm established at a research organisation or separately by a group of researchers to commercialise R&D results.

Creative accounting

The use of discretion in the application of accounting principles such as to report profit and asset figures which are flattering to the company.

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.

Термін дії патенту

Термін дії патентного захисту (різний у різних країнах, але не менше 20 років у всіх країнах-членах СОТ).

Техніко-економічне обґрунтування

Звіт за результатами дослідження, що проведено з метою визначення ефективного використання витрат. Зазвичай містить опис цілей, етапів, вхідних і вихідних даних, а також повну фінансову оцінку.

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 проекту чи іншої діяльності.

Технічне сприяння

Надання експертів, консультантів, викладачів, радників і т.д. одержувачу сприяння для передачі ноу-хау і досвіду, а також створення і розвитку різних організацій в країнах з перехідною економікою.

Технологічна галузь

Група технологій, що мають спільні або подібні функції, методи виробництва, продукти або що функціонують як єдина система.

Технологічна інновація

Інновація, що охоплює нові продукти і процеси або значні технологічні зміни продуктів і процесів і впроваджена на ринок.

Технологічний кластер

Група технологічних областей, що мають особливу сферу застосування.

Технологічна інновація в продукції

Інновації, які мають дві основні форми:

- Технологічно нова продукція;
- Технологічно удосконалена продукція.

Технологічна інновація в процесах

Застосування технологічно нових або значно вдосконалених методів виробництва, що включають методи поставки продукції або організації виробництва.

Carry forward of R&D expenditures

The number of years over which R&D expenditure costs can be amortised and tax deductions carried forward. In most countries R&D expenditures can be carried forward or deducted for 3 to 10 years.

Patent life

Period of validity of a patent (time period varies from country to country but a minimum of 20 years for all WTO members).

Feasibility study report

A report of a study undertaken with the purpose to determine if an activity (project) is feasible, that is to say if it can be carried out, and whether it is cost-effective. It usually contains description of targets, milestones, input and output data of the activity as well as full financial evaluations.

Terms of reference

A Contracting Authority's precise definition of objectives, tasks, requirements, inputs, provided services and equipment, activities, necessary resources, methods of management, final results, forms of reporting for a project or other activity to be implemented.

Technical assistance

Provision of experts, consultants, trainers, advisers, etc. for the transfer of know-how and skills for the establishment, development and strengthening of entities in transitional economies.

Technology field

A group of technologies that have common or similar functions, production methods or products, or operate together as a system.

Technological innovation

An innovation which comprises new products and processes or significant technological changes of products and processes, and which is introduced on the market.

Technology cluster

A group of technology fields that are all directed toward a specific application area.

Technological product innovation

An innovation which takes two broad forms:

- technologically new products or
- technologically improved products.

Technological process innovation

Adoption of technologically new or significantly improved production methods, including methods of product delivery (i.e. changes in delivery or/and production organisation).

Технологічне консультування

Консультування з питань використання технологій в конкретних цілях, наприклад з використання інформаційних технологій, або ж по іншим технологічним проблемам.

Технологічний аудит

Інструмент аналізу та оцінки результатів наукових досліджень і технологічних розробок на предмет оцінки перспектив їх комерціалізації.

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.

Технологія

Часто технологією вважають будь-яке застосування результатів наукових досліджень в практичних цілях. ОЕСР визначає технологію більш вузько - як перше застосування наукових результатів новим шляхом в комерційних цілях. Загалом, значення слова "технологія" набагато ширше. У разі якщо проблеми носять організаційний характер, то про їх рішення говорять як про організаційні або управлінські 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, і т.п. Інші назви технологічного парку: промисловий парк, науковий і бізнес-парк високих технологій, науково-технологічний парк, технологічне селище і т.п.

Технополіс

Термін, в Європі позначає те ж, що і науковий парк.

Технологічно нова продукція

Продукція, технологічні характеристики якої значно відрізняються від характеристик попередньої продукції.

Технологічно поліпшена продукція

Продукція, що значно вдосконалена або оновлена.

Торівля технологіями

Існує чотири основних категорії торівлі технологіями: трансфер технічних знань (через патенти, ліцензії і ноу-хау); трансфер конструкторських розробок, торгових марок і зразків; технічні послуги (включаючи технічне сприяння); промислові ДР.

Technological consulting

Consulting on use of technologies for concrete purposes, for example use of information technologies, or on any other technological problems.

Technological auditing

A tool of analysis and evaluation of research or technological development results aimed at assessing commercialisation perspectives.

Technology balance of payments

An indicator which measures international transfers of technology (licences, patents, know-how and research, technical assistance) and reflects a country's ability to sell its technology abroad and its use of foreign technologies.

Technology

Often technology is considered as any application of scientific results to practical needs. The OECD defines technology more narrowly: as the first application of scientific results in a new way with commercial purposes. In general the meaning of the word technology is much wider. While problems are usually organisational in nature the solutions are increasingly provided in the form of technology (organisational or management technologies).

Technopark (technology park)

Institutionally registered site designed to support high-tech business, usually in a certain area of activities. As a rule, a technopark provides a set of services: corporate offices, R & D, assembly, warehouse, and light manufacturing in separate buildings, etc. Other names of a technopark: industrial park, high-tech scientific and business park, science and technology park, technology village, etc.

Technopole

A term used in Europe to mean the same as "Science Park".

Technologically new product

A product technological characteristics or intended uses of which differ significantly from those of previously produced products.

Technologically improved product

An existing product performance of which has been significantly enhanced or upgraded.

Technological trade

There are four main categories of the trade in technologies: transfer of techniques (through patents, licences and know-how); transfer of designs, trade-marks and patterns; services with a technical content (including technical assistance); industrial R&D.

Торгова марка

Символ, дизайн, слово, буква або емблема, що захищені законом і використовуються з метою відмінності товару від подібних товарів конкурентів.

ТПП-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.

Угода про нерозголошення

Угода, яку дозволяє патентному повіреному відкрити винахід потенційним ліцензіатам в рамках спеціальної "угоди про конфіденційне розкриття" до того, як патентна заявка буде прийнята. Угоди про нерозголошення ефективні і недорогі в реалізації. Компанії легше йдуть на порушення патенту, ніж на угоди про нерозголошення.

Управління витратами

Функція, необхідна для підтримки ефективного фінансового контролю над проектом, що включає оцінку, бюджетування, моніторинг, аналіз, прогноз та звітну інформацію про витрати.

Факторний аналіз

Метод дослідження взаємозв'язків між великим числом змінних шляхом групування інформації переходу до меншого числа змінних (факторів), які пояснюють залежності між вихідними змінними.

Франчайзинг (франшиза)

Надання відповідно до контракту однією організацією іншій організації (виняткового) або декільком організаціям (невиключного) права на продаж товарів першої організації або використання її торгової марки.

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.

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.

Trademark

A symbol, design, word, letter or device protected by law and used to distinguish a product or products from those of competitors.

TPP innovation

Technological product and process innovation activities are those scientific, technological, organisational, financial and commercial steps which lead to the implementation of new or significantly improved products and processes.

Non disclosure agreement

An agreement which allows a patent attorney to disclose an invention to prospective licensees under a special "confidential disclosure agreement" before a patent application is even filed. The "NDAs" are effective because they are inexpensive to enforce. Companies often feel much safer infringing on a patent than they do breaching a NDA.

Cost management

The function required to maintain effective financial control of the project through the processes of evaluating, budgeting, monitoring, analysing, forecasting and reporting the cost information.

Factor analysis

A technique which examines the relationships between a large number of variables and looks to see if the information contained in them can be summarised in a smaller set of variables.

Franchise

The granting by one organisation to another organisation (exclusive) or a number of companies (non-exclusive) by contractual arrangement of the rights to supply its products or the use of its name or trademarks.

Basic (Fundamental) research

Experimental or theoretical work undertaken primarily to acquire new knowledge of the underlying foundation of phenomena and observable facts, without any particular application or use in view.

Centre of excellence

Centres of excellence are institutions, developed in many countries (universities, professional and research enters), that have reached outstanding results in one concrete fields of their activity areas, such as education, science, technology. Famous science schools are also viewed as centres of excellence.

Центр оцінювання

Процес, при якому проводяться перехресні обмінні оцінки, для визначення ефективності співробітників за рядом вправ.

Ціна можливості (альтернативні витрати)

Прибуток, який можна було б отримати, обираючи інший бізнес, у разі обмеженості ресурсів.

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.

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.

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.

Assessment centre

A process in which multiple rates evaluate employees' performance on a number of exercises.

Opportunity cost

A comparator against which to measure the return on the use of resources in some particular activity, as compared to the return which the same resources could earn in some other alternative activity.

Circular economy

The essence of the circular economy lies in designing goods to facilitate disassembly and re-use, and structuring business models so manufacturers can reap rewards from collecting and refurbishing, remanufacturing, or redistributing products they make.

Market share

A company's sales in a product area as a percent of the total market sales in that area.

TQM technology

Total quality management - unified methodological approaches to quality management.

Qualitative goals of the company

Measures to protect the environment, employment in countries where the company manufactures and sells its products by offering citizens of these countries on foreign enterprises. Support for educational, sports and other actions of governments in the territory of which the firm operates.

ВИСНОВКИ

Сьогодні активне конкурентне середовище вимагає від підприємств прискорення інноваційної діяльності, а однією з найпотужніших рушійних сил розвитку цивілізації стає творча діяльність людини. У сучасних умовах ефективність економіки, науково-технічний рівень виробництва, соціально- економічний прогрес залежать від обсягу накопичених суспільством знань та ефективності використання інтелектуальних ресурсів.

У світовій економіці відбувається постійне зростання важливості і впливу інновацій. Інтенсифікація НТП і тенденції, властиві сучасному етапу економічного розвитку, свідчать про те, що інноваційний тип розвитку буде визначальним, а економіка, відповідно, стає по своїй суті все більш інноваційною. Тому в сучасних умовах конкурентоспроможною може бути тільки інноваційна, тобто наукомістка, високотехнологічна економіка. Така економіка потребує розвитку інноваційної або підприємницької екосистеми, яка повинна складатися з чотирьох основних компонентів: ідей, підприємницького досвіду, джерел фінансування та спільноти, яка об'єднує їх в єдине ціле.

В умовах глобалізованого економічного простору головним драйвером економічного розвитку є нові знання та їхнє технологічне застосування. Це потребує враховувати глобальні економічні тренди та виклики суспільства.

Теорія нового економічного зростання доводить, що при зміні парадигми економічного розвитку і класичних основ економічного зростання постає необхідність розробки нового інституційного забезпечення інноваційної діяльності на національному, регіональному й глобальному рівнях світового господарства.

Покращення становища України на світовому ринку відбувається завдяки застосуванню ефективної інноваційної політики. Українські підприємства підвищують свою конкурентоспроможність завдяки використанню сучасних концепцій менеджменту. Теорія і практика менеджменту пропонує 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, управління споживчими перевагами.

Навчання за тренінговими технологіями, складний і відповідальний процес, що вимагає значної професійної підготовки викладачів. З урахування важливості підвищення його ефективності, необхідно максимально концентруватися на якості навчальних матеріалів, що відповідають європейським стандартам, відтворюючи загальну тенденцію до європейської інтеграції України.

У цьому контексті акцент сфокусовано на прикладному характері навчання, який сприяє розвитку здібності швидко навчатися, відпрацьовувати власні стратегії аналізу, набуття гнучких технологій розробки новаторських стратегій творчого мислення та прийняття управлінських рішень.

Важливо пам'ятати, що персонал компанії повинен бути промотивований. Саме активний, задіяний та креативний персонал і творе ефективний бізнес.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
ВСТУП.....	7
Розділ 1. ТРЕНІНГ: ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	9
Розділ 2. ТРЕНІНГ - ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ.....	13
Розділ 3. ТРЕНІНГ - УПРАВЛІННЯ ІДЕЯМИ.....	70
Розділ 4. ТРЕНІНГ - УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ	124
Розділ 5. ТРЕНІНГ - EXPLORING CREATIVITY & INNOVATION.....	180
Розділ 6. IDEAS MARKET - НАВЧАЛЬНА ПЛАТФОРМА	189
Розділ 7. IDEAS MARKET - ІНСТРУКЦІЯ З КОРИСТУВАННЯ	193
Розділ 8. ГЛОСАРІЙ.....	211
ВИСНОВКИ.....	237

CONTENTS

PREFACE.....	5
INTRODUCTION.....	7
Section 1. TRAINING: CREATING INNOVATIVE EDUCATIONAL ENVIRONMENT.....	9
Section 2. TRAINING - INNOVATION STRATEGY	13
Section 3. TRAINING - IDEAS MANAGEMENT	70
Section 4. TRAINING - MOTIVATION MANAGEMENT.....	124
Section 5. TRAINING - EXPLORING CREATIVITY & INNOVATION...	180
Section 6. IDEAS MARKET - TRAINING PLATFORM.....	189
Section 7. IDEAS MARKET - INSTRUCTIONS FOR USE.....	193
Section 8. GLOSSARY.....	211
CONCLUSIONS.....	237

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

САВЧЕНКО Ольга Ігорівна
КАЛАНТАРІДІС Крістас
НЕСТЕРЕНКО Роман Олександрович
ПОБЕРЕЖНА Катерина Вікторівна

ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ТРЕНІНГ ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ

Навчально-методичний посібник
За редакцією проф. О.І. Савченко

Українською та англійською мовами

Відповідальний за випуск
В авторській редакції
Комп'ютерна верстка

О.Д. Матросов

Р.О. Побережний

План 2015 року, позиція 96

Підписано до друку 02.02.2015. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.
Ум.друк.арк. 12,31 Зам. № 02/022015
Тираж 200 екз. Ціна договірна

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія. ДК № 4666 від 18.12.2013р.
61001, г. Харків, Україна, 61002, Харків, вул. Ярославська, 11.

Друкарня: ФОП Томенко Ю.І., м. Харків, пл. Руднева, 4, Тел. 757-93-82