

Міністерство освіти і науки України

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

О.І. Савченко, Р.О. Нестеренко, Р.О. Побережний

**ІННОВАЦІЙНЕ
ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Навчально-методичний посібник

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

В рамках проекту 530278-TEMPUS-1-2012-DE-TEMPUS-JPHES
«ІСо-ор»: «Промислове співробітництво та креативна інженерна освіта на
основі дистанційного інженерного та віртуального інструментарію»

**Харків
«Щедра садиба плюс»
2015**

УДК 658:330.341.1

ББК 65.050

I 66

Рецензенти:

Крістос Калантарідіс, PhD, професор підприємництва та інновацій Школи менеджменту Бредфордського університету, м. Бредфорд, Великобританія.

А. І. Яковлєв, д-р екон. наук, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри економіки та маркетингу, НТУ «ХПІ», Харків

О. В. Ткач, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ

Автори:

О.І. Савченко, Р.О. Нестеренко, Р.О. Побережний

I 66 Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч. мет. посіб./
О.І. Савченко, Р.О. Нестеренко, Р.О. Побережний; за ред. О.І. Савченко .–
Х.: «Щедра садиба плюс», 2015. – 160 с.

ISBN 978-617-7306-35-0

Навчально-методичний посібник містить розширені матеріали, що необхідні для ведення підприємницької діяльності в інноваційному бізнесі, розуміння механізмів пошуку та ідентифікації можливостей для бізнесу, аналізу ефективності інноваційного проекту і написанні бізнес-плану, визначенні питань комерціалізації інтелектуальної власності та управління креативністю.

Призначено для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій та адміністрування», «Управління інноваційною діяльністю», «Менеджмент інноваційної діяльності», «Інтелектуальна власність» та спеціалістів з економіки та управління.

Проект 530278 – TEMPUS – 1 – 2012 – DE – TEMPUS - JPHES «ICo-op»: Промислове співробітництво та креативна інженерна освіта на основі дистанційного інженерного та віртуального інструментарію

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.

ISBN 978-617-7306-35-0

© Колектив авторів, 2015

© НТУ «ХПІ», 2015

ВСТУП

В умовах глобального економічного простору 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 впливу інновацій. Інтенсифікація НТП і тенденції, властиві сучасному етапу економічного розвитку, свідчать про те, що інноваційний тип розвитку буде визначальним, а економіка, відповідно, стає все більш інноваційною. Саме тому конкурентоспроможною може бути тільки інноваційна, тобто наукомістка, високотехнологічна економіка. Така економіка потребує розвитку інноваційної, підприємницької екосистеми, зокрема, її специфічного різновиду – інноваційного підприємництва.

Інноваційне підприємництво повинно складатися з чотирьох основних компонентів: ідей, підприємницького досвіду, джерел фінансування та спільноти, яка об'єднує їх в єдине ціле.

Дослідження інноваційного підприємництва, визначення його місця і впливу на еволюцію економічної системи суспільства потребує комплексного системного підходу, зумовлює більш детальне вивчення підприємницької діяльності. Важливим є донесення до студентської молоді різнобічних аспектів формування сучасної концепції підприємництва, в тому числі інноваційного.

Навчально-методичний посібник містить сім взаємопов'язаних розділів.

П'ять із них присвячені питанням, що розкривають еволюцію наукових поглядів на інновації та інноваційне підприємництво, сутнісний зміст «інновації», «нововведення» та «інноваційного підприємництва» як економічних категорій, аналіз структури інноваційного процесу, характер інноваційних коливань, напрями розвитку інноваційного підприємництва, структури мотиваційного механізму інноваційного підприємництва, підходи до розвитку вітчизняної інноваційної сфери та визначають конкретні способи підвищення активності та ефективності інноваційного підприємництва.

Також розкриваються особливості основних організаційно-економічних форм інноваційного підприємництва, зокрема, підготовці інвестиційних пропозицій, бізнес-планів та розвитку креативного мислення.

Діяльність майбутніх менеджерів пов'язана з роботою з людьми, що обов'язково націлена на зміцнення і краще використання креативного потенціалу колективу, а також на активізацію власних інтелектуальних здібностей та підприємницького таланту.

Існує певне протиріччя між постійним зростанням обсягу знань і низьким творчим рівнем студентів. Ряд дослідників констатує, що розвиток

інтелектуально-творчого потенціалу молоді знаходиться на нижньому рівні середньостатистичної норми. У той же час визначено, що високі показники креативного потенціалу і особисті якості майбутніх менеджерів впливають на схильність до підприємницької діяльності та на самореалізацію.

Програма формування креативного потенціалу у майбутніх підприємців, що спеціалізуються на інноваційній діяльності, повинна включати наступні напрямки: здобуття умінь і навичок з формування творчого мислення; вивчення методів вирішення нестандартних підприємницьких завдань; уміння застосувати форми креативного підходу до управлінської діяльності.

В шостому та сьомому розділах значну увагу приділено застосуванню практичного підходу через виконання лабораторного практикуму та термінологічному наповненню процесу навчання.

Введення в навчальний процес інноваційного підприємництва активізує освоєння знань, умінь і навиків, оскільки завдяки використанню якісно інших методичних підходів розвиває підприємницький потенціал.

Викладання відповідної дисципліни, у свою чергу, вимагає абсолютно особливого підходу, заснованого на творчому розвитку особистості.

Таким чином, при вивченні інноваційного підприємництва актуальними стають питання дослідження характеристик і законів інноваційного розвитку економіки, а також проблеми економічної політики, які пов'язані з формуванням інноваційного характеру економіки та розбудови підприємницьких екосистем інновацій.

Автори навчально-методичного посібника:

Савченко Ольга Ігорівна

Кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

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.

Побережний Роман Олегович

Старший викладач кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.

Розділ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття "організація інновацій". Форми організації інновацій

Термін "організація інновацій" вживається в чотирьох значеннях:

- Як суб'єкт інноваційної діяльності: об'єднання людей, що спільно реалізують розробку, впровадження, виробництво і комерціалізацію нововведень;
- Як сукупність процесів і дій інноваційної організації, які спрямовані на виконання завдань інноваційної діяльності;
- Як структури інноваційної організації, що забезпечує впорядкованість і взаємодію її елементів і підсистем;
- Як елемент інфраструктури інноваційного бізнесу.

При цьому *інфраструктура інноваційного бізнесу* – це сукупність організацій, які надають послуги з розробки нововведень; експертизи інноваційних проектів і програм; впровадження, комерціалізації, трансферу інновацій та т.п.

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

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

Так, наприклад, **інноваційний центр** як технологічно активний комплекс із сформованою інтегрованою інфраструктурою нововведень може об'єднувати університети та інші вузи з науково-виробничими фірмами.

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

Основні організаційні форми інноваційної діяльності представлені у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Організаційні форми інноваційної діяльності

Галузеві	Регіональні	
Галузеві науково - технічні центри: НДІ, КБ, дослідні станції, лабораторії	<ul style="list-style-type: none"> - наукові парки - технопарки - технополіси - інноваційні центри - засновницькі центри - центри промислових технологій - університетсько-промислові центри - інженерні центри при університетах 	
Внутрішньофірмові	Міжфірмові	Міжкорпоративні підприємства
Типові новаторські утворення: <ul style="list-style-type: none"> - Тимчасові творчі колективи; - Новаторські бригади; - Венчурні підрозділи; - Венчурні дочірні фірми; - Бізнес-інкубатори 	<ul style="list-style-type: none"> Альянси Консорціуми Спільні підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> Програмно-цільові Науково-технічні

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

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

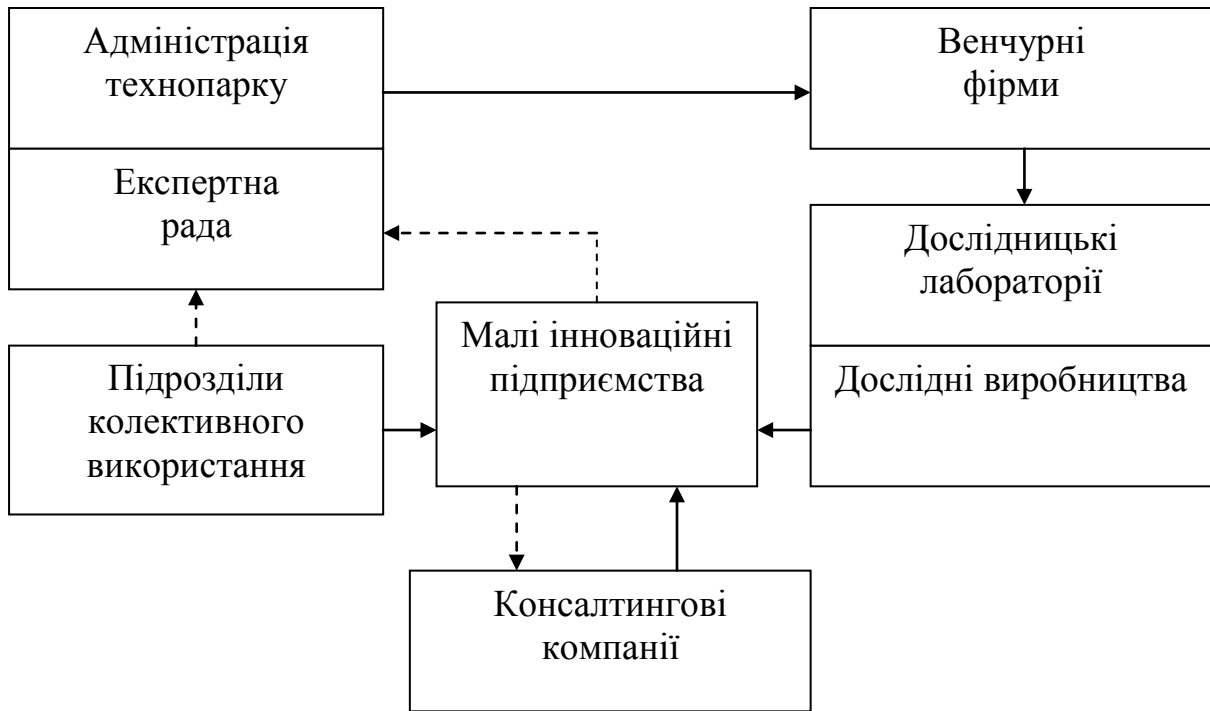


Рисунок 1.1 – Структура технопарку

В управлінні технопарком беруть участь державні та муніципальні органи влади. Держава формує законодавчу базу, розробляє і реалізує програми фінансування, бере пряму участь. Вона надає різні квоти та субсидії малим наукомістким підприємствам. Місцева влада забезпечує умови для функціонування технопарків: займається кадровим та інформаційним забезпеченням, виконує функції з координації.

На рівні технопарків створюються **інкубатори інноваційного бізнесу** (бізнес-інкубатори) - економіко-правовий простір, де діє пільгове оподаткування, поширене венчурне фінансування, мають місце посередницькі інноваційні послуги (технічна експертиза, маркетинг, інформаційне забезпечення, управлінське консультування, ліцензування та ін.). Мета функціонування бізнес-інкубаторів – є не створення інновацій, а сприяння малим інноваційним підприємствам.

Бізнес-інкубаторами називають також фірми, які створюються великими підприємствами або місцевими органами влади. Вони надають консультаційне забезпечення з управлінських, технічних, комерційних і маркетингових послуг, здають на пільгових умовах обладнання та приміщення. Фірми-інкубатори діляться на три типи: безприбуткові – найбільш представлені, прибуткові, число яких швидко збільшується у всіх країнах, і створені на базі вищих навчальних закладів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Типи фірм, що реалізують програми бізнес-інкубації

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

Мале інноваційне підприємство перебуває в бізнес-інкубаторі технопарку або в фірмі-інкубаторі на стадії становлення, що скорочує його витрати і дозволяє користуватися посередницькими та консультаційними послугами. В рамках передбаченого договором терміну (він може становити від 3 до 5 років) воно платить більш низьку орендну плату за приміщення, користується допомогою в сфері управління інноваціями, доступом до мережі юридичних, бухгалтерських, маркетингових та інформаційних послуг бізнес-інкубатора.

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

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

Особливу роль в інфраструктурі інноваційного бізнесу відіграють *венчурні фонди* (фонди венчурного фінансування). Вони формуються з капіталу корпорацій, банківських кредитів, пенсійних фондів та особистих заощаджень громадян. Венчурний фонд скуповує у інноваційного підприємства пакет акцій або частку в статутному капіталі, що дозволяє йому впливати на діяльність

фірми. При її успішній діяльності фонд отримує високі прибутки. Вважається достатнім рівень рентабельності інноваційної організації, який призводить до десятикратного збільшення капіталу (початкові інвестиції) протягом п'яти років.

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

Ще одна тенденція в розвитку організаційних форм інноваційного бізнесу – створення *інженерних центрів* в рамках міжгалузевих науково-технічних комплексів. Їх основу складають цільові творчі колективи з вчених, виробників і маркетингологів. Інженерні центри, як правило, знаходять рішення для науково-технічних проблем в короткі терміни з високою результативністю. По суті, це – малі інноваційні фірми, які користуються потужною фінансовою, матеріально-технічною та організаційною підтримкою великих корпорацій.

1.2 Роль малого, середнього та великого бізнесу в реалізації інновацій

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

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

Таким чином, розподіл праці між малим і великим бізнесом пов'язано з різницею в затратах на різних етапах життєвого циклу інновації. На перших етапах - від пошуку ідеї до виведення нововведення на ринок, коли не потрібно великих матеріальних і кадрових ресурсів, домінують малі підприємства. При цьому, дані ринку свідчать про те, що їх витрати на отримання аналогічних результатів менше, ніж у великих підприємств (табл. 1.3). Тому малі підприємства зосереджуються на фазі виведення нововведення на ринок, а великі – на серійному виробництві, наступному за ринковою апробацією.

Таблиця 1.3

Розподіл витрат на нововведення за етапами розробки (у %)

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

Для великих підприємств освоєння нових товарів означає набагато більший ризик, ніж для малих. Це відволікає ресурси від утримання старих ринків, які були освоєні і може сприяти падінню цін на них. Для малого бізнесу інноваційні стратегії є основним шляхом підвищення конкурентоспроможності в умовах монопольних цін і значних розмірів виробництва і збуту, що є характерними для великих фірм. Тому в інноваційних галузях для підтримки високих темпів розвитку повинні переважати малі та новостворювані підприємства. Це сприяє взаємозалежності і синергії малого і великого бізнесу. Формами їх взаємодії є різновиди міжфірмових альянсів:

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

2. **Спільні підприємства** утворюються для розробки технологій, виробництва та збуту нової продукції. Взаємодія сфер виробництва і маркетингу дозволяє знижувати конкуренцію на стадії збуту. В країнах з відкритою економікою вони становлять від 1/3 до 1/4 угод.

Крім альянсів існують *підприємницькі асоціації* – галузеві об'єднання підприємців, що мають на меті відстоювання і захист інтересів інноваційного бізнесу в політичній, економічній і нормативно-правовій сферах.

1.3 Характеристика та організаційна структура інноваційного підприємства

Внутрішні організаційна структура інноваційного підприємства – сукупність відділів і служб, що займаються розробкою і реалізацією управлінських рішень у сфері інноватики. Проектування організаційних структур інноваційної організації розглядають за рівнями «організація-зовнішнє середовище», «підрозділ-підрозділ» і «працівник-організація».

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

- Слабке або помірне використання формальних правил і процедур;
- Децентралізацію і значний ступінь участі персоналу в прийнятті рішень;
- Широке делегування повноважень і відповідальності;
- Невелике число рівнів ієрархії;
- Гнучке використання великого арсеналу методів управління.

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

Інноваційна організація має систему особливостей, які найбільш адекватні умовам ринкової конкуренції (рис. 1.2).

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

На рівні «працівник-організація» основним принципом організації взаємодій є принцип вільного, відкритого і добровільного об'єднання людей. Відносини між працівниками будуються на поєднанні конкуренції і кооперації. Організаційною основою стає погодження інтересів всіх працівників в рамках кожного підрозділу та організації в цілому.

Це можливо в *едхократичних організаційних структурах* (від англ. Adhocracy - спеціальний, влаштований для даної мети), в яких виконавці самі вибирають засоби реалізації цілей, а прийняття рішень засновано на думці експертів.



Рисунок 1.2 – Основні характеристики інноваційної організації

Матричні внутрішньофірмові структури інноваційного бізнесу можуть формуватися як *багатомірні організації*. Вони представляють собою автономну робочу групу або цільовий творчий колектив і об'єднують роботи з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів та отримання результатів з роботами на ринок і споживача. Хоча багатовимірні організаційні структури

орієнтовані на прибуток, їх основною стратегічною метою є саморозвиток та розвиток підприємства в цілому (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Багатовимірні організаційні структури іноваційної організації

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

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

Інноваційне підприємство може бути також організоване як *програмно-орієнтована структура* (рис. 1.3). Даний варіант націлено на перші фази життєвого циклу інновації (від розробки нововведення до його виведення на ринок).



Рисунок 1.3 – Програмно-орієнтована структура інноваційної організації

Якщо велике підприємство здійснює інновації на всіх етапах ЖЦТ, то можливе застосування **проблемно-цільової структури**. Це надскладна система, що охоплює майновий і виробничий комплекс, фінансову, соціальну, інформаційну, правову підсистеми та підсистему менеджменту (рис. 1.4).

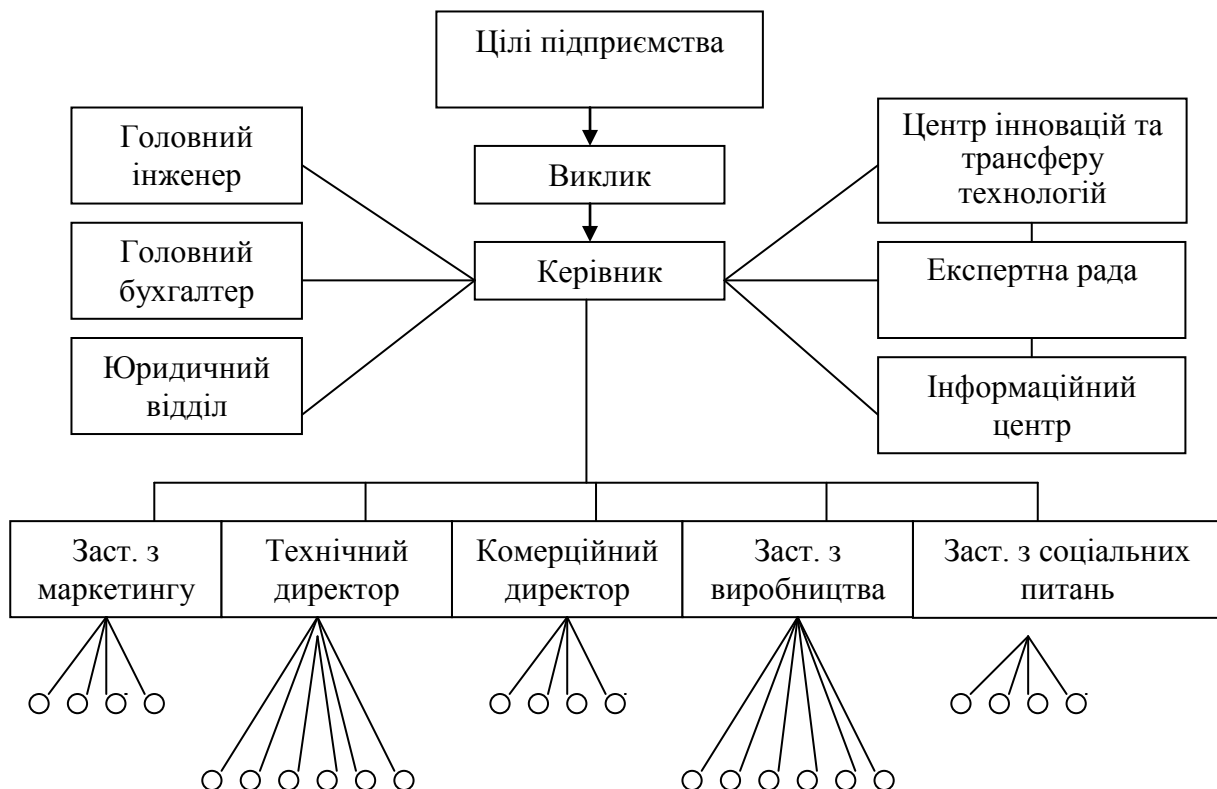


Рисунок 1.4 – Проблемно-цільова структура інноваційної організації

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

Контрольні питання до розділу:

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

Розділ 2

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

2.1 Сутність інноваційного підприємництва

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

Інновації служать специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації самі по собі, а спрямований організований пошук нововведень, постійна націленість на них підприємницьких структур. П. Дракер відзначав, що «підприємців відрізняє інноваційний тип мислення, а інноваційність – особливий інструмент підприємництва».

Таким чином, завдання підприємця-новатора – реформувати і революціонізувати спосіб виробництва шляхом впровадження винаходів. В загальному сенсі – через використання нових технологічних можливостей для виробництва принципово нових товарів або виробництва старих товарів новими методами, завдяки відкриттю нового джерела сировини або нового ринку готової продукції – аж до реорганізації колишньої і створення нової галузі економіки.

Інноваційне підприємництво - це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю підприємця брати на себе весь ризик зі здійснення нового проекту або поліпшення існуючого, а також нести фінансову, моральну і соціальну відповідальність. В загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити, як громадський технічний економічний процес, що призводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень. В економічній літературі виділяються три основні види інноваційного підприємництва:

- 1) інновація продукції;
- 2) інновація технології;
- 3) соціальні інновації.

Перший вид інноваційного підприємництва - інновація продукції - це процес оновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує виживання фірми, збільшення обсягу прибутку, розширення частки на ринку, збереження клієнтури, зміцнення незалежного положення, підвищення престижу, створення нових робочих місць і т.д.

Другий вид – інновація технології – це процес оновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці та економію енергії, сировини та інших ресурсів, що, в свою чергу, дає можливість збільшити обсяг прибутку фірми, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використовувати внутрішньофірмові інформаційні системи.

Вид інноваційного підприємництва – соціальні інновації – загальний процес планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства. Застосування інновацій такого типу розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством в цілому.

На основі способу організації інноваційного процесу в фірмі можна виділити три моделі інноваційного підприємництва:

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

2) інноваційне підприємництво на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів, коли замовлення на створення і (або) освоєння інновації виконується сторонніми організаціями;

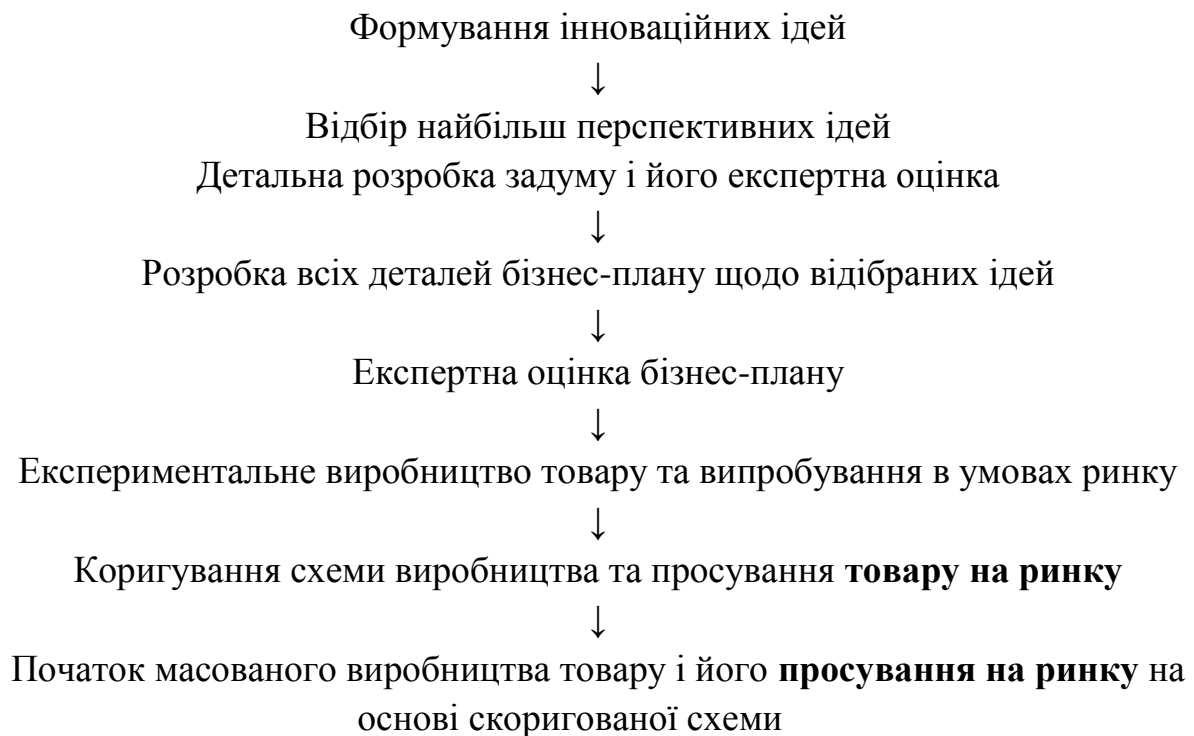
3) інноваційне підприємництво на основі зовнішньої організації за допомогою венчурів, коли фірма для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додаткові сторонні кошти.

Найбільш часто використовується друга модель інноваційного підприємництва - фірма розміщує замовлення на розробку нововведень, а вже освоює їх власними силами (можливі замовлення типу «під ключ»). Відносна рідкість використання першої моделі пояснюється недостатнім потенціалом наукових розробок на підприємстві.

В основі всіх видів інноваційного підприємництва лежить створення та освоєння нових видів продукції (товарів, послуг), цінностей, благ в самому

широкому сенсі слова. Головною і визначальною частиною такого підприємництва є створення і виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, духовних (інтелектуальних) цінностей, які підлягають реалізації споживачам.

Підприємництво як процес включає в себе чотири стадії: пошук нової ідеї та її оцінка; складання бізнес-плану; пошук необхідних ресурсів; управління підприємством. Для інноваційного підприємництва ці основні чотири стадії доцільно розбити на більш детальні. На схемі представлено логічний ланцюг основних стадій інноваційного підприємництва при розробці товару-новинки:



Для освоєння і виготовлення нового виду товарів (продукції, послуг) підприємцю необхідні оборотні кошти у вигляді матеріалів, які використовуються в процесі створення науково-технічної продукції; енергії, необхідної для обробки матеріалів, та інші ресурси. Крім цього, може виникнути потреба в комплектуючих виробках, напівфабрикатах, готових складових частинах, які можуть бути використані при виготовленні науково-технічної продукції. Необхідні матеріали, сировину та комплектуючі вироби підприємець придбає у постачальників, сплативши їх вартість. Для виробництва науково-технічної продукції (товарів, послуг) підприємцю також необхідні основні засоби у вигляді споруд, приміщень, спеціального обладнання, оснащення, інструментів і т. п. Підприємець може придбати їх або орендувати. За основні засоби для інноваційної діяльності необхідно сплатити грошову суму, розмір якої залежить від виду та кількості необхідних для

діяльності основних засобів і їх вартості. Для здійснення інноваційної діяльності підприємцю також необхідно залучати науково-технічні кадри, виробничий персонал, робочу силу, витрачаючи на це певні грошові ресурси. Результатом інноваційної діяльності виступає готовий товар (продукція, послуга), який підприємець реалізує споживачеві інноваційної продукції за ціною, що містить витрати на виробництво і прибуток підприємця.

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

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

Однак інноваційний характер діяльності підприємницької фірми може проявлятися не тільки по відношенню до факторів виробництва, організації самого процесу виробництва або ж самого товару, але і щодо розстановки людей, які приймають участь в процесі виробництва. В цьому випадку підприємницька ідея може ґрунтуватися на наступних діях:

- повна або часткова заміна всіх, хто були задіяні у процесі виробництва з метою «видалення» малокваліфікованих працівників;
- створення «особливого духу» в колективі за рахунок мобілізуючих дій, стимулів руху, системи мотивації до таких цілей;
- прийняття заходів з ефективного використання кожним працівником свого робочого часу і т. п.

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

Конкретні джерела інноваційних ідей:

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

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

Класифікація джерел інноваційних ідей Пітера Дракера:

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

На думку П. Дракера, систематичний інноваційний процес полягає у цілеспрямованому і організованому пошуку змін і в систематичному аналізі цих змін як джерел соціальних і економічних нововведень. Перші чотири джерела інноваційних ідей (області змін) він відносить до внутрішніх, тому що вони знаходяться в рамках підприємства, в межах галузі промисловості або сфери послуг; такі джерела доступні для працюючих на даному підприємстві або в даній галузі. Останні три джерела відносяться до зовнішніх джерел інноваційних ідей, тому що вони мають своє походження поза даним підприємством чи галуззю. Однак між усіма джерелами немає чітких меж, і вони можуть взаємно перетинатися. Слід зазначити, що хоча жодна з областей

не є однозначно більш важливою, ніж інші, вони розташовуються П. Друкером в порядку зменшення вірогідності аналізу і передбачуваності.

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

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

- Чи були підстави для пошуку ідеї нового продукту?
- Чи існує взагалі необхідність у створенні нового продукту?
- Чи є необхідність заміни одного продукту іншим?
- Чи є новий продукт органічним продовженням попереднього ряду продуктів?
- Чи в змозі фірма взагалі здійснити ідею випуску нового продукту або одержати такий продукт?
- Чи зможе фірма продати такий товар?
- Заповнює новий продукт яку-небудь нішу на ринку?
- Чи можна охарактеризувати новий продукт як прогресивний чи як ностальгичний, т. т. «в стилі ретро»?
- Чи реалізовував хто-небудь раніше подібні ідеї, якщо так, то наскільки успішно?
- Чи можуть виникнути схожі ідеї нових продуктів у конкурентів?
- З яким фінансовим ризиком пов'язана ідея нового продукту?
- Чи може ідея нового продукту мати рекламний успіх?
- На який ринок краще зорієнтувати ідею нового продукту?
- Чи відповідає ідея нового продукту внутрішньовиробничій структурі фірми?
- Які реальні ринкові шанси мала б реалізація ідеї нового продукту?

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

- Прибуток від проекту повинен бути значно вище, ніж витрати на його реалізацію.

- Пов'язаний з проектом ризик повинен знаходитися в гранично допустимому співвідношенні з прибутком від його реалізації.

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

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

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

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

2.2 Класифікація інновацій

Залежно від технологічних параметрів інновації підрозділяються на продуктові і процесні.

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

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

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

1. Інновації на вході в підприємство (зміни у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації та ін.);

2. Інновації на виході з підприємства (вироби, послуги, технології, інформація та ін.);

3. Інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Залежно від глибини внесених змін виділяють інновації:

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

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

Закордонний досвід дозволяє привести розширену класифікацію інновацій з врахуванням сфер діяльності підприємства, в якій виділені інновації:

- технологічні;
- виробничі;
- економічні;
- торгівельні;
- соціальні;
- в галузі управління.

Досить повну класифікація інновацій запропонував А.І. Пригожин:

1. За поширеністю:

- одиничні;
- дифузні.

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

2. За місцем у виробничому циклі:

- сировинні;
- забезпечуючі;
- продуктові.

3. За ступенем послідовності:

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

4. За охопленням:

- локальні;
- системні;

- стратегічні;
5. За інноваційним потенціалом і ступенем новизни:

- радикальні;
- комбінаторні;
- що покращують.

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

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

Створення венчурних фірм припускає наявність таких компонентів:

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

Венчурне фінансування здійснюється в двох основних формах – шляхом придбання акцій нових фірм або за допомогою надання кредиту різного виду, за звичай з правом конверсії в акції.

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

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

- Пайова участь інвестора в капіталі компанії в прямій або опосередкованій формі.
- Надання коштів на тривалий термін.
- Активна роль інвестора в управлінні фірмою.

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

Успіхи ризикового підприємництва в розробці науково-технічних нововведень змусили окремі великі промислові підприємства Військово-промислового комплексу (ВПК) піти на внутрішні ризикові проекти або внутрішні венчури. Вони утворюють невеликий підрозділ, який організовується для розробки і виробництва нових типів наукомісткої продукції і наділяються

значною автономією в рамках великих підприємств. Добір і фінансування пропозицій, що надходять від співробітників або незалежних винахідників, проводять спеціалізовані служби. У разі схвалення проекту автор ідеї очолює внутрішній венчур. Такий підрозділ функціонує при мінімальному адміністративно-господарському втручанні з боку керівництва.

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

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

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

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

Фірми-експлеренти отримали назву «піонерських». Вони працюють на етапі циклу винахідницької активності і з самого початку випуску продукції.

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

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

Перед фірмою-експлерентом (піонером) виникає проблема обсягу виробництва, коли приваблива для ринку новинка вже створена. Для цього експлеренти укладають альянс із великою фірмою. Експлерент не може самостійно тиражувати своє нововведення. Зволікання з тиражуванням загрожує появою копій або аналогів. Союз із провідною фірмою (навіть за умови поглинання і підпорядкування) дозволяє отримати вигідні умови і навіть

зберегти певну автономію. Вибір такого партнера залежить від специфіки споживача.

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

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

У сфері великого стандартного бізнесу діють фірми-віоленти.

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

Як і фірми-патієнти, віоленти прибуткові. Прибутковість – неодмінна умова діяльності фірм. Вони повинні мати посаду інноваційного менеджера і бути дуже обережні в зміні своєї політики.

Середнім і дрібним бізнесом, орієнтованим на задоволення місцево-національних потреб, займаються фірми-комутанти.

Фірми-комутанти діють на етапі падіння циклу випуску продукції. Їх науково-технічна політика вимагає прийняття рішень про своєчасну постановку продукції на виробництво, про ступінь технологічної особливості виробів, що випускаються віолентами, про доцільні зміни відповідно до вимог споживачів. Інноваційний менеджер такої фірми повинен добре розбиратися в специфіці покупця товару, ситуації на ринку, точно, оперативно і вірогідно передбачати можливі кризи. Організаційна схема управління фірмами залежить від специфіки їх діяльності.

2.3 Ефективність інноваційного підприємництва

Процедури оцінки інвестиційних проектів, юридичного оформлення угод і контрактів, а також форми і методи контролю за їх виконанням діють у всіх країнах з розвинутою ринковою економікою. Велика увага приділяється термінам проведення експертиз, погоджень, тривалістю періоду від подачі заявок і пропозицій до відкриття фінансування або надання пільг і субсидій. Удосконалюються методи контролю за ходом реалізації проектів, використанням засобів по цільовому призначенню, збільшується число обов'язкових умов, яким повинен відповідати проект.

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

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

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

Основним недоліком методу є те, що він не дозволяє коректно зіставити два і більш альтернативних варіанти.

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

Порівнянна експертиза – це порівняння становища підприємств і організацій, які отримують державне фінансування з тими, які його не отримують. У цьому методі приділяється увага порівнянню потенційних результатів проекту, який здійснюється і задовольняє вимогам перевірки економічної обґрунтованості конкретних рішень за фінансуванням короткострокових і швидкоокупних проектів.

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

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

Плюси і мінуси різних методів експертизи інноваційних проектів обумовлюють їх комбіноване застосування.

Спеціальною комісією ОЕСР рекомендовані принципи проведення експертиз:

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

2. При розрахунку доданої вартості, діяльність в області досліджень і нововведень розглядається як виробнича.

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

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

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

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

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

Експерти мають право вимагати будь-яку інформацію, що стосується проекту.

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

В умовах ринкової економіки варіант інноваційного проекту вибирається з врахуванням інтересів інвестора.

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

емерджентність, яка обумовлює нерівність сукупного ефекту від комплексу заходів і величини ефектів, від їх окремого проведення.

При порівнянні інноваційних варіантів застосовується принцип комплексного підходу, що потребує враховувати всю сукупність заходів, які здійснюються при реалізації даного варіанту рішення.

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

Значна тривалість життєвого циклу інновацій призводить до економічної нерівноцінності витрат і одержуваних від них результатів. Це протиріччя вирішується за допомогою методу дисконтування, тобто приведення витрат і результатів до одного моменту часу. В якості такого моменту часу можна прийняти, наприклад, рік початку реалізації інновацій.

Дисконтування засноване на тому, що будь-яка сума, яка буде отримана в майбутньому, в даний час має меншу цінність.

За допомогою дисконтування у фінансових обчисленнях враховується фактор часу.

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

Коефіцієнт дисконтування завжди менше одиниці, тому що в іншому випадку вартість грошей сьогодні була б менше, ніж завтра.

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

Різниця між майбутньою вартістю і поточною вартістю є дисконтом.

Коефіцієнти дисконтування розраховуються за формулою складних відсотків:

$$a_t = (1 + i)^{t_p},$$

де i - процентна ставка, виражена десятковим дробом (норматив дисконтування);

t_p - рік приведення витрат і результатів (розрахунковий рік);

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

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

$$a_t = \frac{1}{(1+i)^t},$$

При позитивному розмірі норми проценту на капітал і коефіцієнт дисконтування завжди менше одиниці.

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

Звідси сучасна величина складе: $20 * (1 + 0,08)^{-4} = 20 * 0,7350 = 14,7$.

Величина процентної ставки, за якою проводиться дисконтування, і величина теперішньої вартості перебувають у зворотній залежності, тобто чим вище процентна ставка, тим менше теперішня величина за інших рівних умов.

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

Чим нижче ставка проценту і менше період часу (t), тим вище дисконтована величина майбутніх доходів.

Таким чином, за допомогою дисконтування визначається чиста поточна вартість проекту (NPV – net present value).

Інноваційні проекти повинні відбиратися враховуючи інфляційний чинник.

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

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

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

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

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

Цю відмінність важливо враховувати при порівнянні очікуваного рівня доходу на капітал (норми прибутку) і ставки відсотку: порівняння доцільно проводити з реальною, а не номінальною ставкою. Саме реальна процентна ставка, а не номінальна ставка має важливе значення при прийнятті рішення про інновації.

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

Таким чином, відсоток виконує найважливішу задачу ефективного розподілу ресурсів у ринковому господарстві, вибір найбільш дохідного з можливих інноваційних рішень.

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

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

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

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

Внутрішня норма прибутковості - розрахункова ставка відсотків, при якій капіталізація одержуваного регулярно доходу дає суму, рівну інвестиціям. Це значить, що інвестиції окупаються.

Рекомендують відбирати ті проекти, внутрішня норма прибутковості яких не нижче 15-20%.

У практиці оцінки інноваційних проектів розраховують відношення приведених доходів до інвестиційних витрат (benefit - cost ratio). У західній літературі цей показник називають індексом дохідності (profitability index).

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

$$E_k = \frac{E}{B} \text{ (прямий показник),}$$

$$E_k = \frac{B}{E} \text{ (зворотний показник),}$$

де E - ефект (результат) від реалізації проекту;

В - витрати, що пов'язані з реалізацією проекту.

Критерієм відбору проектів може бути мінімум витрат на їх реалізацію.

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

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

$$V_i = C_i + E_n K_i = \min,$$

де V_i - наведені витрати з кожного варіанту;

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

E_n - норматив ефективності капітальних вкладень;

K_i - інвестиції з того ж варіанту.

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

Даний показник розраховується за формулою:

$$E_p = \frac{\Delta C}{\Delta K},$$

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

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

Такими показниками є:

- Приведені витрати;
- Термін окупності додаткових інвестицій в інновації;
- Коефіцієнт ефективності додаткових інвестицій в інновації.

Контрольні питання до розділу:

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах господарювання?
2. Дайте визначення терміну інноваційне підприємництво. Яка історія виникнення цього терміну.
3. Організація інноваційного процесу на фірмі та її ключові складові.
4. Прокоментуйте (наведіть приклади) основних стадій інноваційного підприємництва при розробці товару-новинки.
5. Охарактеризуйте першу стадію інноваційного підприємництва – пошук нової ідеї. У чому полягає її особливість та відмінність від інших стадій?
6. Підприємницька ідея: її основні джерела та розвиток.
7. Наведіть класифікацію джерел інноваційних ідей за П. Дракером.
8. Дослідження підприємництва як системи дає можливість виділити різні типи інновацій, які саме? Їх визначення та порівняльна характеристика.
9. Охарактеризуйте закордонний підхід до проведення класифікації інновацій. Наведіть приклади основних інноваційних груп.
10. Великий стандартний бізнес та інноваційні процеси. Основні підходи, особливості, ризики?
11. Які основні методи оцінки інноваційних проектів Ви знаєте? Плюси і мінуси проведення різних методів експертизи інноваційних проектів.
12. Розрахункові приклади з NPV та дисконтування.

Розділ 3

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ТА ПІДГОТОВКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ

3.1 Поняття інноваційного проекту і інвестиційного проектного циклу

У міжнародній практиці план розвитку підприємства подається у вигляді бізнес-плану, що є структурованим описом проекту розвитку інноваційного підприємства. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він носить назву «інвестиційний проект». Кожний новий проект підприємства в тій чи іншій мірі потребує залучення нових інвестицій. У загальному розумінні *проект* – це спеціально оформлена пропозиція про зміни в діяльності підприємства з певною метою.

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

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

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

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

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

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

3. Експертиза проекту. Перед початком реалізації проекту його кваліфікована експертиза – дуже потрібний етап життєвого циклу проекту. Якщо фінансування проекту здійснюється в основному за рахунок стратегічного інвестора (кредитного або прямого), то інвестор сам проводить експертизу, наприклад, за допомогою консалтингової фірми, надаючи перевагу витраті деякої суми на підготовку проектів, ніж втраті великої частини своїх грошей у процесі виконання проекту. Якщо підприємство планує реалізацію інвестиційного проекту переважно за рахунок власних коштів, то експертиза проекту також потрібна для перевірки відповідності основних положень проекту.

4. Виконання проекту. Стадія включає реальний розвиток бізнесу-ідеї до того моменту, коли проект повністю вводиться в експлуатацію. До неї відносяться моніторинг і аналіз усіх видів діяльності по мірі їх виконання і контроль зі сторони контролюючих органів в середині країни і/або іноземного або вітчизняного інвестора. Ця стадія включає також основну частину реалізації проекту. Її задача – це перевірка достатньої кількості грошових потоків, що генеруються проектом, для покриття інвестиції і забезпечення інвесторам бажаної віддачі на вкладені гроші.

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

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

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

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

3.2 Види інвестиційних проектів

Практика проектного аналізу дозволяє узагальнити досвід розробки проектів і навести типові проекти. Приведемо основні типи інвестиційних проектів, що зустрічаються в закордонній практиці.

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

Такі проекти не потребують тривалих і складних процедур обґрунтування і прийняття рішень. Багатоальтернативність може з'являтися у випадку, коли існує декілька типів подібного устаткування і необхідно обґрунтувати переваги одного з них.

2. Заміна устаткування з метою зниження поточних виробничих витрат.

Мета таких проектів – використання більш нового устаткування замість менш ефективного або морально застарілого. Цей тип проектів має детальний аналіз вигідності кожної окремої пропозиції, тому що більш технологічне устаткування не однозначно більш вигідне з фінансової точки зору.

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

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

3.3 Підготовка інвестиційної пропозиції (бізнес-плану)

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

Бізнес-план розробляють і коректують в три етапи. На першому - попередній варіант для оцінки і відбору проектів для подальшого опрацювання (бізнес-проспект); на другому - остаточний варіант для вибраних проектів; на третьому етапі - періодичне коректування бізнес-плану.

При розробці повного комплексного бізнес-плану розвитку підприємства, рекомендується наступний порядок:

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

Приведемо зміст і рекомендації зі складання бізнес-плану. Розглянемо етапи розробки бізнес-плану проекту більш детально.

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

Тривалість заходу - 3-5 годин.

Результат:

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

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

Тривалість заходу - 15-20 годин.

Результат:

- заздалегідь структуровані матеріали;
- з'ясовані "білі плями" проекту;
- визначені заходи щодо усунення "білих плям";
- призначені відповідальні;
- складений план-графік проведення робіт.

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

Тривалість заходу - 1-3 години з кожним фахівцем.

Результат:

- додаткова інформація з "білих плям".

3*. Проведення маркетингового дослідження (за узгодженням).

Тривалість заходу - 2-3 тижня.

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

Тривалість заходу - 30-50 годин.

Результат:

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

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

Тривалість заходу - 15-20 годин.

Результат:

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

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

Тривалість заходу - 5-10 годин.

Результат:

- експертний висновок про проект;
- визначення його пріоритетів.

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

Тривалість заходу - 20-30 годин.

Результат:

- перший варіант бізнес-плану.

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

Тривалість заходу - 5-10 годин.

Результат:

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

9. Усунення недоліків за існуючими зауваженнями, доопрацювання проекту.

Тривалість заходу - 10-15 годин.

Результат:

- облік змін і доповнень, які були запропоновані фахівцями.

10. Повний текст і проведення наради зі всіма зацікавленими сторонами: ініціаторами проекту, представниками організації-виконавця, інвесторами і розробниками бізнес-плану.

Тривалість заходу - 2-5 годин.

Результат:

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

11. Підготовка і оформлення остаточного тексту.

Тривалість заходу - 5-10 годин.

Результат:

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

Розглянемо складові процедури фінансового плану інвестиційного проекту.

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

Етап 2. Розробник адаптує програмний комплекс під рішення конкретної задачі - розробка фінансового плану реального бізнесу-проекту (за доступною початковою інформацією).

Етап 3. Інформацію, що була отримана на етапі 1 з фінансово-економічних питань (інвестиції в проект і джерела їх фінансування, об'єм реалізації продукції, ціна і собівартість, необхідні нормативи відрахувань), експерт вводить в **адаптований програмний комплекс** і отримує на виході

сформований фінансовий план розвитку проекту (з відповідними вихідними показниками - акумульований прибуток, акумульований дисконтований прибуток, внутрішня процентна ставка, термін окупності).

Етап 4. Після отримання на етапі 3 попереднього варіанту фінансового плану розвитку проекту розробник збирає нараду фахівців, на якій представляє вихідні фінансово-економічні показники проекту. Якщо сформований варіант не підходить для організації - переходить до етапу 5, якщо він є перспективним для підприємства - до етапу 6.

Етап 5. Фахівці проводять пошук додаткових резервів поліпшення окупності проекту (збільшення продажу, підвищення ціни, скорочення собівартості, скорочення інвестиційних витрат), з прорахунком кінцевих фінансово-економічних результатів проекту. Якщо прийняттого варіанту немає, то такий проект відхиляють.

Етап 6. На нараді учасників проекту передбачаються різні альтернативні сценарії розвитку інвестиційного проекту, їх вплив на фінансові результати (зниження ціни реалізації продукції, підвищення собівартості, зниження обсягів виробництва, збільшення запасів продукції на складі і т.д.).

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

Етап 8. Основний фінансовий план інвестиційного проекту і можливі альтернативні сценарії його розвитку розраховуються, експерт реєструє отриману інформацію за фінансовим розділом бізнес-плану проекту.

Етап 9. Розробники бізнес-плану (в тому числі, фінансовий, організаційний, технічний, маркетинговий розділи, план оцінки ризиків) і майбутні учасники його реалізації погоджують сформований бізнес-план інвестиційного проекту і намічають напрями здійснення.

Гнучкість планування досягається шляхом введення резервів, розробки багатоваріативних планів, внесенням уточнень за фактичними подіями. Виконання плану контролюється таким чином, щоб виконати важливі цілі підприємства.

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

Необхідно враховувати і те, що працівники економічних служб (планово-економічних відділів) можуть поліпшити процес планування, але тільки

власними силами вони не здійснять стратегічне планування діяльності (комплексний підхід до розвитку підприємства). Це - функція керівників, що несуть персональну відповідальність за ефективність роботи перед споживачем (і, як варіант, перед головною організацією).

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

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

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

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

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

2. Історія компанії і власність. Потенційний інвестор обов'язково оцінить те, як бізнес функціонував раніше. Необхідно підготувати хронологічну історію компанії, починаючи від дати її заснування до сучасного моменту. Зазначити основні події, що відбувалися: організаційно-правові зміни (наприклад, приватизація, злиття, поглинання, реструктуризація і т.п.); найважливіші події,

що пов'язані з випуском нової продукції та успіхами на ринку; фінансові події (залучення капіталу за допомогою випуску акцій, державна підтримка і т.п.). Якщо попередня історія бізнесу не є значимим індикатором для прогнозу майбутнього стану (наприклад, плануються істотні зміни напрямку діяльності, продукції, менеджменту і т.п.), це повинно бути зазначено. Якщо в минулому компанія мала успіх і планує забезпечити ріст за рахунок розширення бізнесу, випуску нової продукції, виходу на нових споживачів, базуючись на попередньому досвіді, то це повинно бути продемонстровано в інвестиційній пропозиції.

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

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

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

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

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

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

У даному розділі наводиться така інформація:

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

Інвестиційна пропозиція включає інформацію про ключових робітників підприємства. Саме від їх рівня кваліфікації залежить успіх компанії на ринку. Подається інформація про наукові та інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п. Зазначається потреба в робітниках і менеджерах для бізнесу. Інформація може включати: кількість робітників, умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників за функціональними областями, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація наводиться в додатку). Також представляють програму перепідготовки менеджерів і підвищення кваліфікації співробітників.

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

Галузь. Представляючи галузь, у якій працює компанія, приділяють увагу тенденціям змін у галузі та їх впливу на діяльність компанії. При описанні галузі наводять чинники:

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

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

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

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

У цьому розділі подається така інформація:

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

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

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

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

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

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

для промислових проектів: характеристику виробничого процесу компанії, основні технологічні операції і бізнес-процеси, можливість підвищення якості і розширення виробничих потужностей:

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

для бізнесу, який пов'язано з наданням послуг:

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

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

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

Бажано наводити стислі коментарі, які відображають як саме події вплинули на фінансові результати. Коментар пояснює зміни в обсязі продажів, валовий прибуток, операційний прибуток, робочий капітал, боргові зобов'язання і т.п. Таким чином, інвестору надається інформація про можливі перспективи, які засновані на досягнутих результатах. Це дозволить інвестору зрозуміти обсяги

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

Повні фінансові й аудиторські звіти наводяться в додатку.

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

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

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

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

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

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

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

Також приводять прогноз потреб в капіталі.

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

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

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

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

12. Урядова підтримка і законодавство. Дії уряду впливають на процес розвитку компанії. Тому важливо зазначити, чи користується проект підтримкою регіонального рівня. Також варто описати чинне законодавство, що може позначатися на результатах реалізації проекту. Даний розділ повинен містити інформацію про те, наскільки проект вписується в загальну економічну або інвестиційну стратегію держави. Можливі механізми і заходи з підтримки проекту на регіональному рівні. Внесок проекту в економічний розвиток регіону (бюджетний, соціальний, технологічний, екологічний і інші ефекти).

Особливості законодавства, що регулюють діяльність компанії. Обмеження конвертованості валют, умови ввозу і вивозу капіталу.

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

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

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

При визначенні вартості бізнесу структура угоди повинна бути реалістичною.

Слід зосереджувати увагу на майбутніх прибутках компанії. Найбільш поширений метод, який застосовують при оцінці бізнесу, - це метод дисконтованих грошових потоків. Для проведення оцінки за допомогою даного методу використовується детальна фінансова модель компанії і проводяться відповідні розрахунки.

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

Можливість використання при необхідності додатків дозволяє зробити вичерпним основний документ.

Використання такого підходу дає шанс для кращого розуміння власного бізнесу.

3.4 Прорахунки та типові помилки при складанні бізнес-пропозицій

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

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

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

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

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

- оптимістичних термінах виконання проекту;
- завищених об'ємах продажу;
- заниженні собівартості;
- заниженні необхідного об'єму фінансування.

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

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

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

- час;
- гроші.

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

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

Істотні чинники, що приводять до помилок. Практично всі чинники підлягають ретельному аналізу, оскільки вони є потенційною загрозою реалізації проекту. До них відносять: відсутність відповідних даних, достовірної інформації, коштів і часу на уточнення. В бізнес-план вносяться орієнтовні або експертні дані такі, що мають описовий характер та не підтвержені конкретними розрахунками.

Помилки в оцінці ринку. Невірна оцінка ринку - саме “слабке” місце бізнес-планів, в тому числі:

- оцінка ринку за продуктом, товаром, послугою;
- сегмент ринку;
- інтереси покупців;
- потенційний попит;
- платоспроможний попит;
- ціни;
- частка ринку (об'єм продажу);
- конкуренти;
- стратегія поведінки;
- ціна і якість товару;
- можливість імпорту;
- можливість імпорту в перспективі через зміну курсу валют.

Помилки в описі та просуванні товару:

- не показані переваги цього товару перед іншими;
- що шукають користувачі, що вони хочуть купити;
- чому користувачі зацікавлені в цьому товарі;
- просування товару;
- реклама;
- контакт із споживачем;
- доставка.

Неслід інвестувати в морально застарілий продукт або технологію. Для цього треба правильно врахувати життєвий цикл продукту, його поточний стан, час “вмирання”, в тому числі світові тенденції, технічне оновлення, технологічні і продуктові стрибки.

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

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

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

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

Помилки в організаційній структурі. Як організація контактує із зовнішнім світом? Чи забезпечується належне управління для рішення оперативних, довгострокових задач? Чи є інформаційний обмін між підрозділами і спільна робота на загальну мету?

Помилки в фінансах. Фінансова частина бізнес плану має цифри, якими можна маніпулювати. Слід звертати увагу на помилки визначення об'єму ринку, частки компанії на ринку, а значить об'єму продажу і цін; облік інфляції - структурні зміни цін і витрат:

- на продукцію;
- на матеріали, сировину, що комплектують;
- на енергію, паливо;
- змін в оплаті праці;
- витрат на обладнання, будівництво, ремонт;
- переоцінки фондів, що веде до зміни амортизації;

Зміна курсу валют:

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

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

Чи Враховані всі податки (ПДВ, на прибуток, на майно, інші, що визначаються від виручки або обороту). Чи Розглянуте експортне і імпортне мито?

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

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

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

Обмеження. В бізнес-планах недостатньо уваги приділяють існуючим обмеженням:

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

Таким чином, не кожний проект є доцільним. Успішною повинна бути сукупність проектів із певним “запасом міцності”, так керівництво компанії ІВМ вважає, що вони не роблять хороших проектів. Проекти стають хорошими у ході їх реалізації.

3.5 Оцінка інвестиційних ризиків

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

Під інвестиційним ризиком розуміють можливість виникнення непередбачених фінансових втрат (зниження прибутків, втрат капіталу і т.д.) у ситуації невизначеності умов інвестиційної діяльності.

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

1. За сферами прояву виділяють такі види ризиків:

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

б) *політичний*. До нього відноситься різноманітні види виникаючих адміністративних обмежень інвестиційної діяльності, пов'язаних із змінами державою політичного курсу;

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

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

д) *інших видів*.

2. За формами інвестування прийнято розрізняти такі види ризиків:

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

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

3. За джерелами виникнення виділяють два основних види ризиків:

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

б) *несистематичний (або специфічний)*. Цей вид ризику характерний конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний із некваліфікованим керівництвом компанією (фірмою) -

об'єктом інвестування, посиленням конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку; нераціональною структурою об'єктів інвестування та інших аналогічних чинників. Негативних наслідків можна уникнути за рахунок ефективного управління інвестиційним процесом.

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

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

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

Середньоквадратичне відхилення є найбільш поширеним показником оцінки рівня інвестиційних ризиків.

Розрахунок цього показника дозволяє врахувати коливання очікуваних прибутків від різних інвестицій. Наведемо механізм оцінки ризиків на основі визначення середньоквадратичного відхилення за вихідними даними (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл очікуваних прибутків за двома інвестиційними проектами

Можливі значення кон'юнктури інвестиційного ринку	Інвестиційний проект "А"			Інвестиційний проект "Б"		
	Розрахунковий прибуток, млн. грн.	Значення ймовірності	Сума очікуваних Прибутків млн.грн. (2x3)	Розрахунковий прибуток млн. грн.	Значення ймовірності	Сума очікуваних прибутків, млн.грн. (2x3)
Висока	600	0,25	150	800	0,20	160
Середня	500	0,50	250	450	0,60	270
Низька	200	0,25	50	100	0,20	20
В цілому	1300	1,0	450	850	1,0.	450

Порівнюючи дані за окремими інвестиційними проектами, можна побачити, що розрахункові розміри прибутків за проектом "А" коливаються в межах від 200 до 600 млн.грн. при сумі очікуваних прибутків в цілому 450 млн.грн. За проектом "Б" сума очікуваних прибутків в цілому також складає 450 млн.грн., проте їх коливання здійснюється в діапазоні від 100 до 800 млн.грн. Їх порівняння дозволяє зробити висновок про те, що ризик реалізації інвестиційного проекту "А" значно менше, ніж проекту "Б", де коливання розрахункового прибутку були вище.

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

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n [\varepsilon - \varepsilon_R]^2 \times P_i},$$

де: t - число періодів;

n - число спостережень;

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

ε_R - середній очікуваний прибуток за проектом;

P_i - значення імовірності, що відповідають розрахунковому прибутку.

Розрахунок цього показника приведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за двома інвестиційними проектами

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

Контрольні питання до розділу:

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах господарювання?
2. Що таке бізнес-план проекту?
3. Яке призначення бізнес-плану?
4. Наведіть основні розділи бізнес-плану?
5. Що необхідно включити в розділ бізнес-плану «Характеристика товарів (послуг)»?
6. Що повинен містити розділ бізнес-плану «Ринки збуту товарів (Послуг)»?
7. Які дії з реалізації проекту необхідно відобразити в розділі бізнес-плану «План маркетингу»?
8. Що повинен містити розділ бізнес-плану «План виробництва»?
9. Що повинні містити розділи бізнес-плану «Організаційний план» і «Юридичне забезпечення проекту»?
10. У чому полягає призначення і зміст розділу бізнес-плану «Економічний ризик і страхування»?
11. Що повинен містити розділ бізнес-плану «Фінансовий план»?

Розділ 4

КРЕАТИВНІСТЬ В БІЗНЕСІ

4.1 Сутність креативного менеджменту

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з менеджментом інноваційним, який оперує з інтелектуальним продуктом. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу і розглядає інноваційний продукт як складну структурну. Відповідно пов'язане з ним управління створенням нової системи знань, умінь і навиків повинно бути певним чином розділено на ряд складових елементів. Таким чином, можна сказати: інноваційний менеджмент, з одного боку, креативний - з іншого, мають один і той же об'єкт розгляду, але вивчають його в одному випадку (інноваційний) із зовнішнього боку, як готовий, в іншому (креативний менеджмент) - з внутрішнього, як процес створення. Також слід зазначити, що креативний менеджмент має бути направлений на всебічне розкриття творчих здібностей людей.

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

Досвід показує, що використання креативно-евристичних методик в науково-технічній творчості дозволяє збільшити ефективність роботи наукових і інженерних колективів у декілька разів. Проте цей багатий досвід зараз майже не застосовується для вдосконалення прийняття управлінських рішень в економічній і організаційній сферах.

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

У креативному менеджменті можна виділити такі основні цілі:

- оцінка творчого потенціалу особи - фахівця, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань;

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

4.2 Основні підходи до розуміння креативності

Сьогодні креативний менеджмент розглядається як найважливіший показник успішного розвитку окремих інноваційних підприємств, фірм і економіки країни в цілому. Аби вижити і успішно розвиватися, зайняти лідируючі позиції і утримати їх, необхідно постійно розвиватися, створювати нові продукти і послуги, займати нові ринкові ніші і так далі. Лише при такому відношенні до найважливішого нематеріального активу бізнесу – креативності, на Заході міг статися прорив до ринку нових технологій. Саме такий підхід зображено на рисунку 4.1.

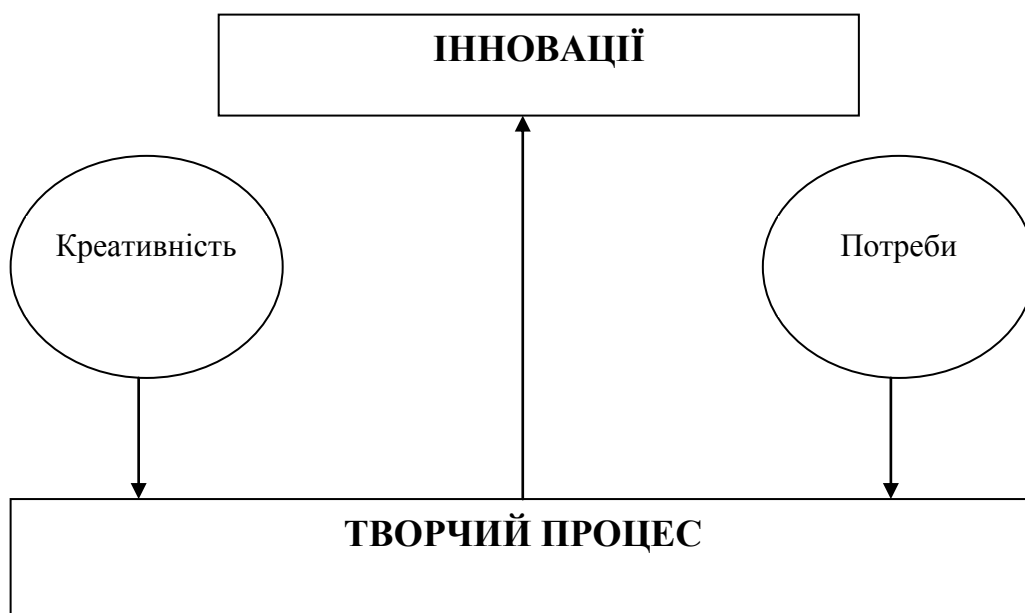


Рисунок 4.1 – Наукові дослідження в майбутньому

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

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

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

Вживання нестандартних творчих ідей і рішень в бізнесі і управлінні - прямий результат підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає нових маркетингових ідей, вдосконалення реклами, активнішого використання нетрадиційних інструментів - москітного і маркетингу подій та тому подібне. В той же час стратегічний менеджмент неможливий без творчого мислення. Процес розробки місії підприємства і його стратегії - це процес творчості, навіть мистецтва. Інноваційний менеджмент тим більше вимагає креативних рішень, творчих ініціатив керівників і виконавців. В той же час слід враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високою мірою ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси проблема поєднання мистецтва і наукового підходу в управлінні: "Поєднання наукового підходу і мистецтва в підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, аби кожен підхід знайшов своє місце".

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

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

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

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

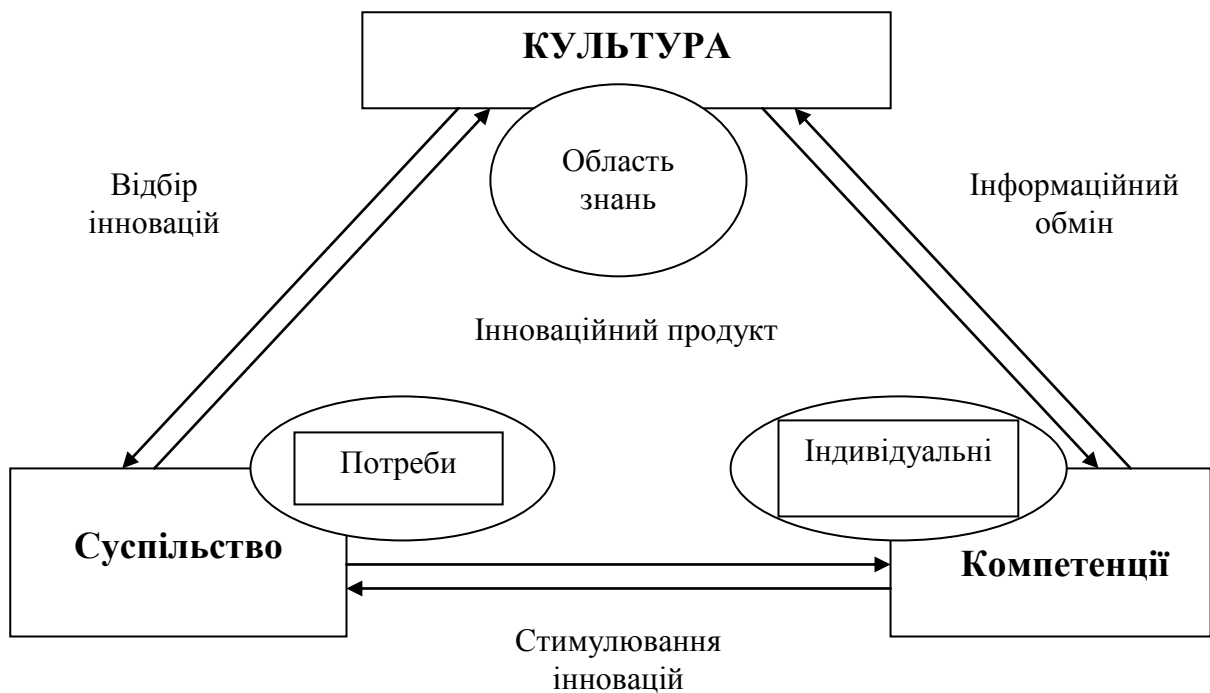


Рисунок 4.2 – Системний погляд на креативність

Сьогоднішні організації повинні знайти для себе нові образи і форми, які допоможуть їм трансформуватися в так звані інтелектуальні організації. Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому, яке вона хоче створити (проактивний підхід). Її ключова мета – досягти успіху в світі хаосу і невизначеності, сприймаючи їх не як перешкоди, а як нові можливості,

там, де основна маса втрачає, вони знаходять. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай з майбутнього в сьогодні». Невід'ємною частиною інтелектуальної організації, її «мозковим центром» є креативний ситуаційний центр (КСЦ), призначений для цілей стратегічного планування і оперативно-диспетчерського управління організацією. Креативні ситуаційні центри дозволяють підвищити якість управлінських рішень, перш за все, за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки і реалізації управлінських рішень. Для ефективного управління креативом треба знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Майстерне володіння цими складовими дозволить створити сильну креативну службу, де поява інноваційних ідей є результатом грамотно збудованого управління творчим процесом, який можливий лише при використанні відповідних технологій.

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

4.3 Формування креативно – підприємницького потенціалу

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

В області економіки доцільно замість терміну "творчі управлінські рішення" використовувати термін "креативні управлінські рішення".

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

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

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

Креативні ідеї – розуміють як власне креативні ідеї, так і різні креативні технології реклами (як психологічні, так і частково-алгоритмізовані), не гарантуючі, але істотно збільшуючи вірогідність вирішення рекламних завдань середньо обдарованої людини.

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

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

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

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

- орієнтовані на пошук джерел;
- орієнтовані на процес.

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

Підходи другої групи характеризують позицію "асоціаністів", що вважають творчість людини результатом його здатності знаходити віддалені асоціації в процесі пошуку вирішення проблеми. Відповідно, існує думка про необхідність чіткого розмежування понять "творчості" і "креативності". Так, Н.Ю. Хрящева і С.І. Макшанов під творчістю розуміють процес, що призводить до створення нового, а креативність розглядають як потенціал (внутрішній ресурс) людини.

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

Творчість - це процес, а креативність – це здатність людини до творчості. Г.І.Ванюріхин підкреслює, що "мислення управлінця повинне відповідати виклику часу і дозволяти творчо вирішувати проблеми економічного розвитку, як на рівні країни, так і на рівні підприємства".

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

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

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

Креативний (від англійського «creative») – це буквально «творчий, той що створює». Він, в принципі, стосується проблем управління колективом, причому таких, які чітко неформалізуються. У той же час, слово «create» в англійській мові позначає не лише «творити» і «створювати», але і «викликати» (відчуття), «створювати» (враження). Саме це покладено в основу слова креатив – «creative», що перекладається, буквально, як «творчий». Проте, при запозиченні слів з англійського в російську мову, слово це придбало вужче значення. Його професійно використовують рекламисти, адвайзери, дизайнери, маючи на увазі під словом креатив комерційну творчість.

Креативність (від англ. creativity) – рівень творчої обдарованості, здібності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особи. Спочатку креативність розглядалася як функція інтелекту, і рівень розвитку інтелекту ототожнювався з рівнем креативності. Згодом з'ясувалося, що рівень інтелекту

корелює з креативністю до певної межі, а дуже високий інтелект перешкоджає креативності.

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

Креативність (від латин. *creatio* – творення, створення) – творча, новаторська діяльність, творчі здібності індивіду, який готовий до створення принципово нових ідей і входить в структуру обдарованості як незалежний чинник. Поняття творчості визначається як діяльність, що породжує щось якісне нове і що відрізняється неповторністю, оригінальністю і суспільно-історичною унікальністю. Творчість специфічна для людини, оскільки завжди передбачає творця – суб'єкта творчої діяльності.

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

Проблеми креативного менеджменту організаційно пов'язані з управлінням кадрами, коли потрібно створювати так звані тимчасові творчі колективи. Креативний менеджмент, створюючи інтелектуальний продукт не може однозначно відноситися до окремої особи, а безумовно є результатом діяльності творчого колективу. Тоді приведемо наступне визначення креативного менеджменту – «управління людьми в організаціях, направлене на максимальне розкриття і використання їх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоздатних ідей на рівні винаходів в різних областях людської діяльності».

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

Креативістика базується на ряді аксіом. З них виділяють наступні:

- для реальної ефективної творчості необхідне всебічне проникнення в проблему (аксіома «глибинність знань»);
- творчість вимагає відмови від стереотипів, що склалися, догм і штампів; створення нового стримується лише психологічною інерцією, відсутністю неординарної точки зору (аксіома «замилування ока»);
- відторгнення стереотипів, що склалися, не можна зводити в абсолют, воно має бути строго раціональним, зваженим і продуманим (аксіома «виплискування дитини разом із водою»);
- якими-небудь організаційними і іншими вольовими заходами, чисто управлінськими хитрощами «створити» творця неможливо (аксіома «крила дані від природи»);

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

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

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

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

Креативність – це здатність, властивість особи долати утилітарність традиційних способів виробництва, соціального сприйняття, свідомості, поведінки, викликів з метою досягнення соціально значимих цінностей.

4.4 Пошук і генерація нових ідей

Загострення конкуренції, зростання фінансового і інтелектуального потенціалу заставляють бізнесменів і керівників компаній з метою збільшення ефективності бізнесу звертатися до методів і джерел створення нетрадиційних

рішень, пошуку авторів інноваційних ідей. Попит на креативні рішення зростає. Основою для здобуття нестандартних рішень становиться творча діяльність.

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

- креативна ідея, як правило, знаходиться в стороні від звичних розумових «стежин»;
- креативна ідея має бути пов'язана з «рутинним мисленням», тобто вона повинна працювати.

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

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

Виділяють велику і малу креативність. Перша призводить до зміни наукових основ: відкриттям, новим концепціям, тенденціям. Друга, до удосконалення продуктів, зміни алгоритмів дій і так далі.

Авторами креативних рішень можуть бути творчі люди і організації:

- окремі досить цілісні і самостійні за своєю суттю особи;
- групи осіб, що працюють і творять колективно;
- окремі працівники підприємства, які займаються генеруванням і розвитком інноваційних ідей;
- керівники підприємства, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивують працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюють і регулюють.

Поява креативних осіб і груп може привести до тимчасового розколу суспільства і загострення відносин. Креативні особи вразливі вже через те, що поле їх творчого процесу знаходиться поза допустимими технологіями, правилами, законами.

Автор завжди знаходиться в опозиції до навколишнього світу, а креативне рішення, викладене в новій формі, певною мірою є викликом суспільству і

ламає сталі норми. Особливості впровадження творчого підходу до бізнесу представлені на рисунку 4.3.

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

У той же час багато підприємців бачать успіх своєї компанії саме в креативності, яка дозволить їх продукту відразу виділитися з середовища ринкових пропозицій. Для цього мало створити конкурентоздатний бізнес — потрібно ефектно його піднести: створити звичайне незвичайним способом, прийти до традиційного нетрадиційною дорогою. Підприємницька творчість поєднує в собі як безперервну генерацію інноваційних ідей, так і їх швидке перетворення на утворюючу споживчу цінність і прибуткову ділову активність.

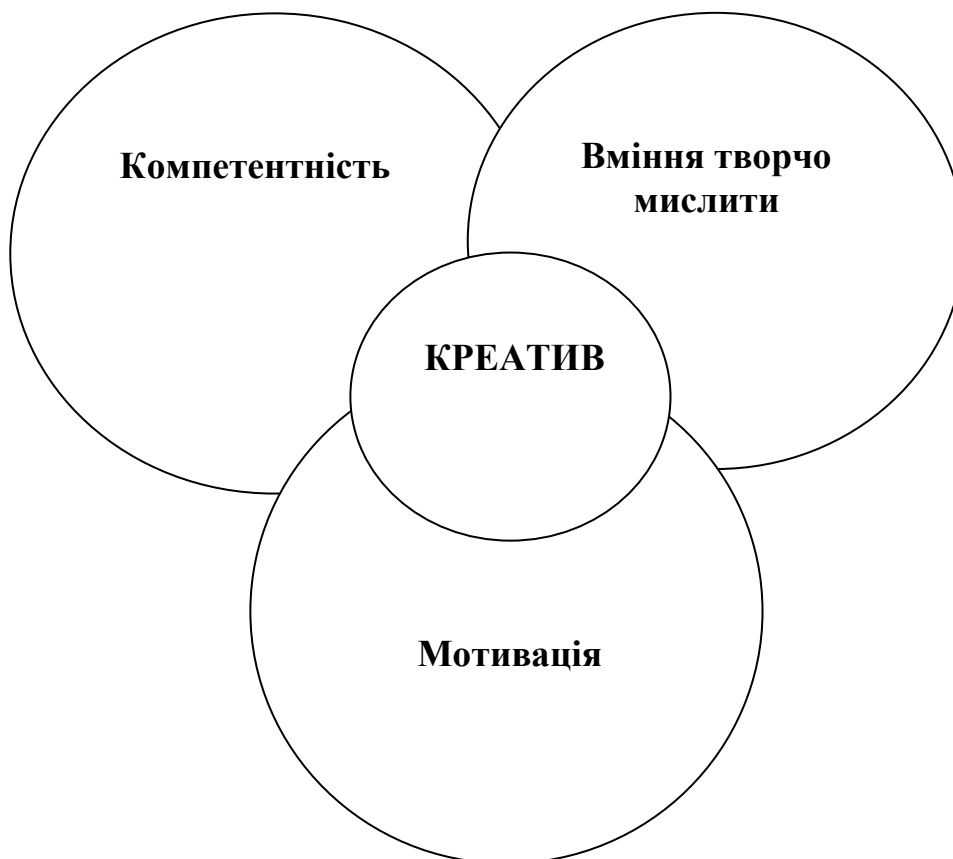


Рисунок 4.3 – Творчий підхід до бізнесу

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

4.5 Види мислення

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

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

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

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

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

зовнішній світ і регульоване логічними законами, а також *аутистичне мислення*, пов'язане з реалізацією власних бажань, намірів.

Деякі учені на підставі трьох ознак - часу протікання процесу, структурності (чітке ділення на етапи) і інформаційного рівня (обізнаності або непоінформованості) - виділяють *інтуїтивне і аналітичне мислення*. *Аналітичне мислення* - це мислення, розгорнуте в часі, має чітко виражені етапи, в достатній мірі усвідомлені суб'єктом. *Інтуїтивне*, навпаки, - згорнуто в часі, в ньому відсутнє розділення на етапи, воно представляється в свідомості. Розглядаючи інтуїтивне мислення, виходять з того, що «інтуїція – це специфічна форма пізнання, що певним чином впливає на використання конкретних наукових методів дослідження».

До основних видів інтуїції відносять чуттєву(швидке ототожнювання, здатність створення аналогій, творча уява) та інтелектуальну(прискорене умозаключення, здатність до синтезу і оцінки) інтуїцію.

Також виділяють продуктивне (творче) і репродуктивне мислення.

Продуктивне завжди направлене на здобуття нових знань. У даному типі мислення достатнє повно виявляються інтелектуальні здібності людини, його творчий потенціал.

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

Вітчизняні і зарубіжні психологи (Р. С. Костюк, Дж. Гилфорд) прийшли до виводу, що творче мислення є сукупністю тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особи.

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

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

Креативне мислення – це здатність створювати нові значимі знання і форми, що мають великий соціально – економічний успіх.

Традиційний спосіб вирішення проблем базується на *конвергентному(вертикальному мисленні)*. Проблема вирішується логічно, за планом, виключно раціонально. Вона розглядається в одному обраному напрямку, залишається у межах теми, що досліджується. Критичні зауваження покращують конвергентне мислення. У результаті ми отримуємо єдине правильне рішення. *Дивергентне(латеральне мислення)* – ігрове, асоціативне, відкрите, безсистемне. Таке, що відбувається у декількох напрямках, відходить від теми. Критичні зауваження заважають дивергентному мисленню. У результаті ми отримуємо багато оригінальних рішень.

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

Для поліпшення креативності, як правило, існують дві можливості:

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

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

4.6 Евристичні методи як основа розвитку креативності

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

Слово "евристика" вперше з'явилося в працях грецького математика Паппа Александрійського (друга половина III-го століття нашої ери). Згодом про необхідність вивчення творчого мислення говорили багато видатних учених, у тому числі Лейбніц і Декарт. Зміцнювалася упевненість в принциповій необхідності дослідження творчих процесів, але винахідники продовжували (і сьогодні ще продовжують) працювати методом "проб і помилок". При

використанні такого підходу, винахідник висуває певну ідею, а потім перевіряє її.

Всю кількість методів, які дозволяють генерувати ідеї, можна розділити на три основні групи:

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

Методи активізації творчого мислення направлені на подолання психологічних бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню. Групова робота принципово змінює характер взаємодії всередині творчого колективу, при цьому порозуміння настає набагато швидше, ніж при використанні технік переговорів. Всі учасники працюють над досягненням спільного розуміння мети. Для розвитку творчої особистості необхідно своєчасно і ефективно апелювати до функцій підсвідомості. Групові методи розвитку творчих здібностей продуктивні лише за умови подолання бар'єрів психологічного захисту через правильну організацію спілкування в групі.

Метод *мозкового штурму* з'явився в Сполучених Штатах Америки в кінці 30-х років, а остаточно став відомим широкому колу фахівців з виходом в 1953 році книги А. Осборна "Керована уява", в якій розкривалися принципи і процедури творчого мислення. А. Осборн передбачав, що народження нових, нестандартних ідей "гальмує" особливість людської свідомості, яка виявляється в підсвідомому бажанні "піддавати критиці" будь-яку ідею. Кожна ідея підлягає критиці за принципом "пройде, - не пройде", базуючись при цьому на власних поняттях про "загальноприйняті норми" попереднього особистого і суспільного досвіду, суб'єктивних уявлень про "раціональне і ірраціональне".

Крім того, існує загроза критичного сталення колег, начальства, підлеглих, всіх тих, кого так чи інакше може зацікавити творча ініціатива. Для вирішення таких викликів А. Осборн запропонував простий підхід - розділити в часі і просторі два процеси: генерування ідей і критичний аналіз ідей. При цьому ідеї народжуються групою "генераторів" і втрачають своє "персональне" авторство, стають продуктом колективної творчості.

За А. Осборном, це допомагає вивільняти творчий потенціал свідомості людини, не скутої страхом попасти "під ножиці цензора".

Структурно метод досить простий. Він є двухетапною процедурою рішення задачі: на першому етапі висуваються ідеї, а на другому вони конкретизуються і розвиваються. Словосполучення, запропоноване А. Осборном - brain-storming допускає декілька варіантів перекладу. В даний час найбільш поширеною назвою даного методу є "мозковий штурм". Найважливішим елементом методу є зняття психологічних бар'єрів, що не сприяють генерацію творчих ідей.

Метод виділяє етапи формулювання завдань і генерації вірогідних способів їх творчого рішення. Зразкова послідовність дій при проведенні штурму наступна:

- сформулювати проблему;
- обдумати, які дані є актуальними, наприклад, інформація про конкурентів або ринкові аналоги;
- придумати ідеї - "ключі" до проблеми, де важливим є не переривання процесу критичним мисленням;
- аналіз і тестування ідей.

Робота в рамках цих етапів виконується при дотриманні ряду основних правил.

На етапі генерації ідей їх три:

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

На етапі аналізу існує одне головне правило: виявлення найбільш раціональної основи в кожній ідеї, що аналізується. Тоді основні правила мозкового штурму:

- до групи "генераторів" ідей повинні входити люди різних спеціальностей;
- "генерування" ідей ведуть, вільно висловлюючи будь-які ідеї, у тому числі, явно помилкові, жартівливі, фантастичні. Регламент - хвилина. Ідеї висловлюються без доказів. Всі ідеї записуються в протокол або фіксуються;
- при "генеруванні" ідей заборонена всяка критика (не лише словесна, але і мовчазна - у вигляді скептичних посмішок і т. п.). В ході штурму між його учасниками мають бути встановлені вільні і доброзичливі стосунки. Бажано, активізувати роботу учасників так, щоб ідея, яка висунута одним із них, підхоплювалася і розвивалася іншими.

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

Зазвичай група "генерації" ідей складається з шести - десяти чоловік. Тривалість штурму невелика: 20 - 40 хвилин. Розглянемо один із способів здобуття ідей. В результаті мозкового штурму ми відібрали 4 ідеї: ідея N 1, ідея N 2, ідея N 3 і ідея N 4. Ці ідеї відкладаються на якийсь час і складається таблиця 4.1 наступного виду.

Таблиця 4.1

Комбінація ідей мозкового штурму

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

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

Очевидний зв'язок креативного менеджменту і з наукою про методи технічної творчості, в якій креативні технології застосовуються з великим успіхом вже тривалий час, і створенням комплексу методів для розробки творчих рішень. Одним із засновників був Альтшуллер, який розробив теорію рішення винахідницьких завдань.

З алгоритмічних методів вирішення творчих завдань найефективнішою є ТРВЗ (теорія рішення винахідницьких завдань). ТРВЗ пов'язують з ім'ям Генріха Альтшуллера – інженера, винахідника і письменника-фантаста (відомого в цій якості під псевдонімом Генріх Альтов). Основний інструмент ТРВЗ — Алгоритм рішення винахідницьких завдань (АРВЗ).

АРВЗ є рядом послідовних кроків, що виявляють і вирішують протиріччя, які існують в системі. У АРВЗ використовується ряд творчих інструментів, таких як: таблиця усунення технічних протиріч, стандарти вирішення винахідницьких завдань, аналіз, методи розвитку творчої уяви. У своєму розвитку АРВЗ мав ряд модифікацій. Ними є складні методики, для освоєння яких потрібна спеціальна підготовка.

ТРВЗ дозволяє поставити творчість «на потік», позбавляє її містики і таємничості, робить технологічним навіть рутинним процесом, що дає на виході потрібний результат. Хоча спочатку ТРВЗ створювалася для вирішення технічних завдань, його підходи виявилися універсальними. В даний час ТРВЗ набуває нового розвитку. На її базі сформовані самостійні напрями і школи, ТРВЗ-методики перейшли з технічної області в інші сфери, де особливо велика

потреба в креативному мисленні. Особливо активно ТРВЗ використовується для вирішення бізнес-завдань в маркетингу рекламі, інноваційних технологіях.

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

Раціоналізація передбачає поліпшення існуючих характеристик процесу або об'єкту.

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

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

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

Можливі, принаймні, два напрямки вирішення творчих завдань.

По-перше, можна створити умови, при яких кожна дія людини заздалегідь регламентується. Отже, є жорстка система послідовних вказівок для необхідності здійснення строго певної дії (конкретно-алгоритмічний напрямок вирішення завдань). Такий метод є "машинним" і до вирішення творчих завдань жодним чином привести не може.

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

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

Особлива група методів цієї групи – це техніка, заснована на використанні *трансних станів*. Метод, який використовував Сальвадор Далі для здобуття ідей своїх геніальних полотен. Узявши в руку металеву ложку, він зручно

влаштувався в кріслі, а поруч ставив на підлогу миску. Потім він повністю розслаблявся і починав дрімати. У момент засипання пальці мимоволі розтискалися, ложка з гуркотом падала в миску. Далі пробуджувався і у цей момент бачив фантастичні образи. Придуманний Сальвадором Далі спосіб був покладений в основу спеціальної техніки, яка сприяла народженню нових ідей. Стан на межі сну і неспанья взагалі дуже продуктивний для творчості, його використовував і великий Леонардо да Вінчі, який кожні три години засинав на 15 хвилин.

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

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

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

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

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

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

Метод фокальних об'єктів відрізняється простотою і необмеженими можливостями пошуку нових точок зору на вирішувану проблему. Базується

він на встановленні зв'язків між фокусом і випадковим словом і включає наступні кроки:

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

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

Контрольні питання до розділу:

1. *У чому полягає суть креативного менеджменту і які основні складові креативності?*
2. *Дайте основні визначення поняття креативності. Уявіть еволюцію креативності у бізнесі.*
3. *Поясніть можливості підвищення ефективності підприємницької діяльності на основі управління інтелектуальною активністю співробітників.*
4. *Виділіть основні причини впливу інноваційної активності співробітників на рівень конкурентоспроможності організації?*
5. *Назвіть основні принципи діяльності інтелектуальної організації.*
6. *Що потрібно для впровадження сучасних методів формування креативної середовища на підприємствах?*
7. *Які проблеми організації креативного середовища генерування ідей для нових проектів на підприємствах, ви знаєте, з урахуванням соціальної відповідальності за наслідки їх реалізації?*
8. *Відзначте окремі фактори, що сприяють організації креативного середовища.*

9. Які основні причини конфліктів при появі нової ідеї в колективі організації?
10. Охарактеризуйте внутрішні і зовнішні умови, що впливають на креативність організації.
11. Які якості відрізняють креативні організації?
12. Що керівник може зробити для того, щоб стимулювати творчі процеси на підприємстві?
13. У чому, по-вашому, складаються креативні управлінські рішення?
14. Які фактори є найбільш вирішальними при створенні креативної організації?

Розділ 5

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК ТА ОЦІНКА ПРАВ НА ОБ'ЄКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

5.1 Інтелектуальна власність як нематеріальний актив

Незважаючи на новизну, відсутність належного практичного досвіду і труднощі теоретичного плану, всі способи комерціалізації інтелектуальної власності (ІВ) можна умовно розділити на дві групи: на комерціалізацію ІВ як інноваційного продукту і на комерціалізацію ІВ в складі інноваційної продукції. Інноваційний продукт - це нематеріальний результат інтелектуальної діяльності, по суті це об'єкт інтелектуальної власності. А інноваційна продукція - це матеріальні товари чи послуги, вироблені з використанням ІВ.

Нематеріальні активи – це принципово новий об'єкт фінансового обліку для України, що узагальнює особливі види капіталу підприємства, а також характеризує його економічний потенціал і фінансову стабільність. Відмінними ознаками нематеріальних активів є:

- відсутність матеріальної основи і при цьому володіння такою якісною цінністю, як здатність давати дохід власнику, виходячи з довгострокових прав і переваг, що вони приносять йому так довго, як це встановлено законодавством;

- відсутність наміру продажу нематеріальних активів у нормальних умовах діяльності підприємства;

- тривалість експлуатації, що дозволяє враховувати їх у складі довгострокових інвестицій як оборотні активи і через обраний варіант облікової політики встановлювати більш розумний термін погашення їхньої первісної вартості при загальній невизначеності термінів функціонування (гудвіл, товарні знаки тощо);

- відсутність відходів;

- багатоцільовий характер експлуатації, що дозволяє використовувати об'єкт на різних ділянках діяльності підприємства;
- підвищений ступінь ризику при отриманні доходу від застосування подібних активів.

Права на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) стають нематеріальними активами після того, як вони будуть поставлені на бухгалтерський облік. Для цього, необхідно виконати дві умови: встановити ціну прав і термін їх використання.

За цією ознакою ОІВ поділяються на дві групи: ОІВ з встановленим терміном та ОІВ з невстановленим терміном використання. Ця обставина має важливі наслідки при визначенні вартості ОІВ як товару, а також при встановленні терміну його амортизації, коли він перебуває на балансі підприємства як нематеріальний актив.

Розрізняють юридичний і економічний термін використання. Одні ОІВ мають встановлений законом строк чинності, а інші можуть не мати його обмеження в часі. Наприклад, відповідно до Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" юридичний термін чинності патенту дорівнює 20 рокам. Однак цілком можливо, що за цей час патент може морально застаріти, тому що не виключена імовірність, що з'являться нові аналогічні, більш ефективні винаходи. Тому при економічних розрахунках для патентів на винаходи встановлюється більш короткий термін, так званий економічний, котрий дорівнює 10-12 рокам, а в окремих випадках і менше.

Встановлений термін чинності характерний для більшості ОІВ, але не для усіх. Так, права на торговельні марки не мають обмежень у часі, оскільки визначений законом термін чинності після його закінчення може кожний раз продовжуватися ще на 10 років. Не мають встановленого терміну чинності права на такий об'єкт інтелектуальної власності, як комерційна таємниця (ноу-хау).

Відзначимо, що після спливу чинності прав інтелектуальної власності вони переходять у суспільне надбання. При цьому їх вартість дорівнює нулю. Тому економічний термін використання прав не повинен перевищувати юридичний термін їх чинності. Придбані або отримані права на ОІВ відображаються в балансі підприємства як нематеріальний актив, якщо існує імовірність одержання майбутніх економічних вигод, пов'язаних з їх використанням, тоді їх вартість може бути достовірно визначена. Ще однією вимогою є те, що права інтелектуальної власності, як нематеріальний актив, утримуються підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для

виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам.

5.2 Способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності – це взаємовигідні (комерційні) дії всіх учасників процесу перетворення результатів інтелектуальної праці у ринковий товар.

Мета і основні способи комерціалізації.

Метою комерціалізації є отримання прибутку за рахунок використання об'єктів права інтелектуальної власності у власному виробництві або продажу чи передачі прав на їх використання іншим юридичним чи фізичним особам.

Перший шлях комерціалізації полягає в продажу або в передачі у тимчасове користування прав на результати інтелектуальної власності, або в продажу власне самого результату інтелектуальної діяльності (наприклад, ноу-хау) у вигляді інформації. Другий шлях – комерціалізація інтелектуальної власності шляхом її використання у виробництві інноваційної продукції.

Схематично способи комерціалізації прав на ОІВ представлені на рис.5.1.

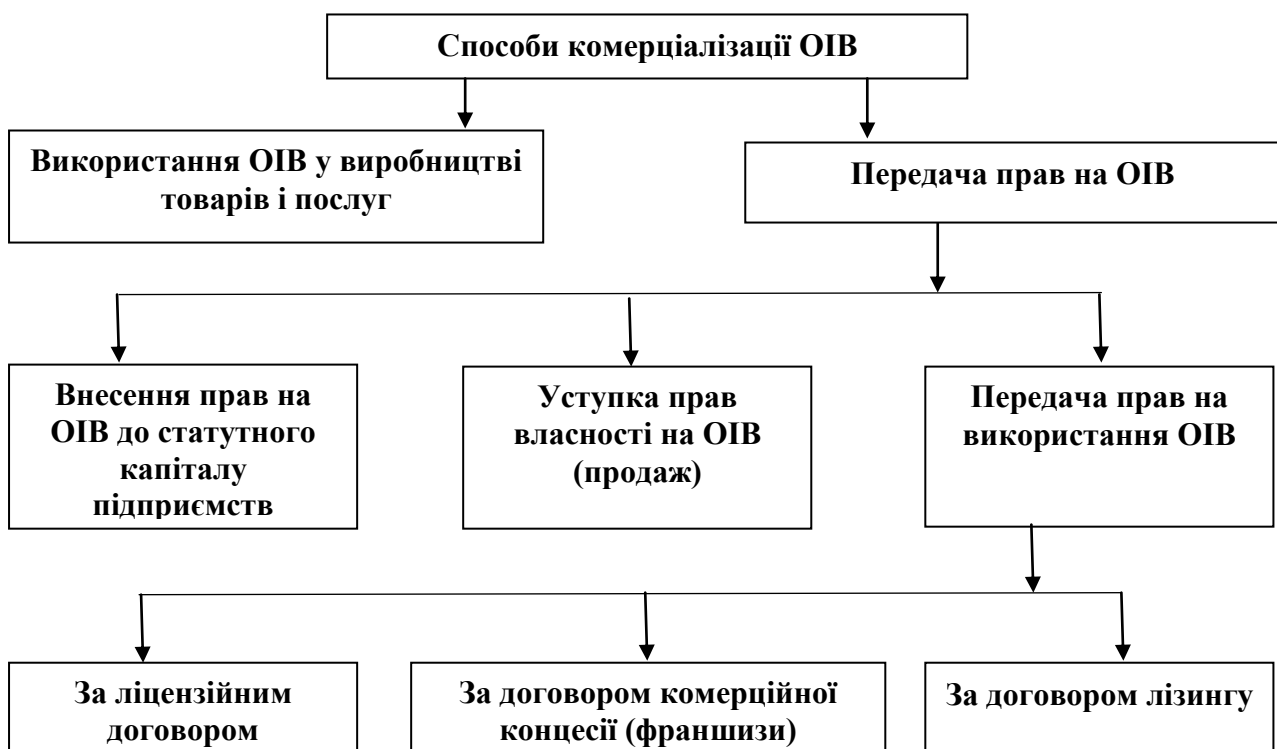


Рисунок 5.1 – Основні способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності

Використання об'єктів права інтелектуальної власності у виробництві інноваційної продукції.

Вважається, що комерціалізація через використання об'єктів інтелектуальної власності у виробництві товарів і послуг є найбільш вигідною з точки зору прибутку. Адже весь прибуток від продажу інноваційного продукту, що отримано за допомогою об'єктів інтелектуальної власності, залишається у правовласника ОІВ. Оскільки обсяг виробленої продукції може бути великим, то і прибуток, що надходить від її реалізації, може у багато разів перевищувати вартість прав на ОІВ у разі передачі прав на використання ОІВ або продажу прав власності на ОІВ. Зрозуміло, що цей спосіб комерціалізації пов'язаний із значними стартовими витратами на доопрацювання ОІВ, розроблення технології виробництва тощо. Але у разі успіху доход від продажу виробленої продукції компенсує ці витрати і, крім того, може бути отриманий значний прибуток.

Внесення інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства.

Інтелектуальну власність можна вносити до статутного капіталу замість майна, грошей та інших матеріальних цінностей, для чого необхідна лише добра воля всіх засновників. Використання інтелектуальної власності в статутному капіталі дозволяє:

- сформувати значний за своїми розмірами статутний капітал без відволікання коштів й забезпечити доступ до банківських кредитів і інвестицій, використовуючи інтелектуальну власність як об'єкт застави, такий як і інші види майна;

- амортизувати інтелектуальну власність у статутному капіталі і замінити її реальними коштами, включаючи амортизаційні відрахування на собівартість продукції, тобто капіталізувати інтелектуальну власність;

- авторам і підприємствам – власникам інтелектуальної власності – стати засновниками (власниками) при організації дочірніх і самостійних фірм без відрахування коштів.

Внесення прав на ОІВ до статутного капіталу замість "живих грошей" надає також:

- право на отримання частки прибутку (дивідендів);
- право на участь в управлінні підприємством через загальні збори правління;
- право на отримання ліквідаційної квоти у разі ліквідації підприємства тощо.

Передача прав на об'єкти інтелектуальної власності за договором.

Якщо правовласник не передбачає використовувати об'єкти інтелектуальної власності у власному виробництві чи розпочати новий бізнес або створити спільне підприємство, він може передати повністю або частково майнові права інтелектуальної власності на об'єкт права інтелектуальної власності іншій фізичній або юридичній особі. Продаж прав у повному обсязі здебільшого проводиться через договір купівлі-продажу як договір обмінної угоди, за яким у результаті передання права власності на об'єкт інтелектуальної власності (продажу охоронного документа – патенту або свідоцтва) власник як сторона, яка продає, втрачає всі майнові права на нього. Тобто якщо продано патент на винахід, то він перереєструється на ім'я нового правовласника і до останнього переходять всі майнові права на цей об'єкт. Але частіше передається лише право користування об'єктом інтелектуальної власності.

Власник прав на будь-який об'єкт промислової власності (ліцензіар) може надати ліцензію (видати дозвіл на користування об'єктом інтелектуальної власності) будь-якій особі (ліцензіату), якщо він не хоче або не в змозі використовувати відповідний об'єкт. Продаючи ліцензію, реалізують мету отримати прибуток, не втрачаючи капіталу на виробництво та освоєння ринку. Продаж ліцензії - це шлях впровадження технології на ринку без продажу товарної продукції. Доходами від продажу ліцензій юридичні або фізичні особи покривають свої витрати на наукові дослідження. Придбання або продаж ліцензії є діловою угодою. Факт продажу або купівлі ліцензії юридично оформляється ліцензійним договором, який відрізняється від інших договорів купівлі-продажу тим, що продається або купується нематеріальний об'єкт. Ліцензіат отримує право на використання об'єкта інтелектуальної власності лише на обумовленій ліцензійним договором території та на певний термін.

У залежності від обсягу прав, що передається, за діючим Цивільним кодексом України розрізняють: виключну, одиничну і невиключну ліцензії.

Виключна ліцензія видається тільки одній особі і виключає можливість використання ліцензіаром об'єкта права інтелектуальної власності у сфері, що обумовлена цією ліцензією.

Одинична ліцензія також видається тільки одному ліцензіату і виключає можливість видачі ліцензіаром іншим особам ліцензій на використання об'єкта права інтелектуальної власності у сфері, що обмежена цією ліцензією, але не виключає можливості використання ліцензіаром цього об'єкта у даній сфері.

Невиключна ліцензія не виключає можливості використання ліцензіаром об'єкта права інтелектуальної власності і видачі ним іншим особам ліцензії на використання цього об'єкту у даній сфері.

За ліцензійним договором завжди передбачається виплата певної грошової винагороди ліцензіару. У більшості випадків продаж ліцензії здійснюється за розрахунковою договірною ціною з орієнтиром на ціни внутрішнього та зовнішнього ринків. *Основними видами ліцензійних платежів є роялті, паушальний та комбінований платежі.*

Роялті - вид платежів, який платить ліцензіат ліцензіару протягом усього терміну дії ліцензійного договору чи як відсоток від суми прибутку чи суми обороту від випуску продукції або диференційованої ставки з одиниці ліцензійної продукції.

Паушальний платіж – це виплата ліцензіарові визначеної зафіксованої в договорі суми ще до початку масового випуску ліцензійної продукції.

Комбіновані платежі – найбільш поширені та передбачають виплату ліцензіару ліцензіатом первинного сталого платежу до початку виробництва та збуту ліцензійної продукції з подальшою виплатою залишку розрахункової ціни ліцензії як роялті після того, як буде налагоджено виробництво ліцензійної продукції. Таким чином, ліцензіар має можливість отримувати відрахування від реального доходу ліцензіата протягом усього терміну дії ліцензійного договору.

Патентовласник може отримати додатковий прибуток від використання свого об'єкта інтелектуальної власності за рахунок платежів за *договором франшизи* (в Україні – це договір комерційної концесії). Правовласник (franchiser) дозволяє іншій особі (franchisee) використовувати права на промислові зразки, фірмові найменування, торговельні марки, технології, комерційну таємницю тощо.

Договір франшизи відрізняється від звичайного ліцензійного договору тим, що права передаються на пільговій, привілейованій основі. Так, користувач отримує вже готову технологію під відомою торговельною маркою. Тому йому не потрібно відвойовувати місце на ринку, а його ризики зводяться до мінімуму. Договір франшизи повинен містити умову про те, що якість товарів та послуг franchisee буде не нижчої якості товарів і послуг franchiser, а останній буде здійснювати контроль за використанням цієї угоди.

Відносно новою формою комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності є *лізинг*. За договором лізингу передається різне технологічне обладнання, верстати, прилади тощо, які виконані на рівні винаходів і захищені патентами. Тобто разом з технологічним обладнанням і процесом передається право користуватися об'єктом інтелектуальної власності. Вибір такої форми комерціалізації, як лізинг дозволяє починаючим підприємцям відкривати і розширяти свій бізнес навіть при досить обмеженому стартовому капіталі,

оперативно використовуючи у виробництві сучасні досягнення науково-технічного прогресу.

5.3 Оцінка вартості прав інтелектуальної власності

Цілі оцінки прав

Вартість є однією з основних ознак товару. Щоб продати права на об'єкти інтелектуальної власності чи використати їх у власному виробництві, необхідно визначити їхню вартість. Відповідно до Міжнародних стандартів оцінки (МСО-1 ... МСО-5) розрахунки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності можуть виконуватися при визначенні:

- база майна підприємств, що оподатковується;
- вартості виключних прав, переданих на основі ліцензійного договору чи договору про їхню переуступку;
- вартості об'єктів інтелектуальної (промислової) власності, що вносяться до статутного капіталу підприємства;
- розміру компенсації що необхідно виплатити згідно з чинним законодавством правовласнику за порушення його виключних (майнових) прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Необхідність оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності виникає також при постановці їх на бухгалтерський облік, приватизації, страхуванні, передачі у заставу з метою отримання кредиту, при банкрутстві підприємства тощо.

Підходи до оцінки та методи оцінки

Прийоми, що застосовуються для визначення вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності, можна розділити на три групи: підходи, методи і методики. Підходи дають принципи визначення вартості. Методи визначають процедуру розрахунку вартості. Методики розглядають застосування того чи іншого методу стосовно конкретних об'єктів інтелектуальної власності та конкретних цілей розрахунку.

Оцінка вартості прав на конкретний об'єкт інтелектуальної власності у конкретному випадку їх використання є досить складною процедурою й у кожному випадку вимагає унікального рішення задачі. Однак при усьому різноманітті таких випадків існує три загальновизнаних підходи до оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності: витратний підхід, порівняльний (ринковий) підхід, дохідний підхід.

Витратний підхід (підхід на основі активів) заснований на припущенні, що вартість об'єкта інтелектуальної власності дорівнює вартості витрат на його створення, доведення до робочого стану й амортизацію. Цей підхід до розрахунку вартості влаштовує покупця, тому що він може документально відстежити витрати на створення об'єкта інтелектуальної власності і, таким чином, переконатися, що ця вартість виправдана. Але він не вигідний для продавця, оскільки останній одержить суму, рівну тільки понесеним витратам на створення об'єкта інтелектуальної власності, тобто без прибутку.

Порівняльний (ринковий) підхід до оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності припускає використання прийому порівняння продажів. Сутність підходу полягає в порівнянні об'єкта, що оцінюється, з аналогічними за призначенням, якості і корисності об'єктами, які були продані на цей час на аналогічному ринку. Цей підхід дає так звану "справедливу ціну", тобто таку ціну, за яку продавець, який володіє інформацією про ринкову вартість аналогічних об'єктів, готовий продати об'єкт інтелектуальної власності, а покупець, який також володіє повною інформацією про об'єкт інтелектуальної власності і ринкову вартість аналогічних об'єктів, готовий купити даний об'єкт інтелектуальної власності. Тобто ціна встановлюється ринком і влаштовує як продавця, так і покупця.

Дохідний підхід припускає, що ніхто не стане вкладати свій капітал у придбання того чи іншого об'єкта інтелектуальної власності, якщо такий же дохід можна одержати будь-яким іншим способом. Суть підходу полягає в тому, що вартість прав на ОІВ визначають як функцію доходу, що може принести використання даного ОІВ у майбутньому. Для розрахунку поточної вартості об'єкта оцінки застосовують два основних прийоми – дисконтування і капіталізації доходу.

У рамках кожного підходу існує один або декілька методів оцінки. Зв'язок між підходами і методами оцінки представлений у табл. 5.1. Перелік наведених методів не є вичерпним.

Метод прямого відтворення активу визначає суму витрат, які є необхідними для створення нової точної копії активу, що оцінюється. Ці витрати повинні ґрунтуватися на сучасних цінах та сировині, матеріалах, енергоносіях, комплектуючих виробках, інформації, а також на середньогалузевій вартості робочої сили певної кваліфікації. Метод прямого відновлення є переважним методом розрахунку вартості унікальних нематеріальних активів.

Таблиця 5.1

Зв'язок між підходами до оцінки об'єктів інтелектуальної власності та методами оцінки

Підхід до оцінки	Метод оцінки
Витратний підхід	Метод прямого відтворення Метод заміщення Метод вихідних витрат
Порівняльний (ринковий) підхід	Метод порівняння продажів
Дохідний підхід	Метод прямої капіталізації доходів Методи непрямой капіталізації доходів: - надлишкового прибутку; - роялті; - звільнення від роялті.

Метод заміщення використовує принцип, який стверджує, що максимальна вартість власності визначається мінімальною вартістю, яку необхідно сплатити під час придбання активу аналогічної корисності або з аналогічною споживчою вартістю. Ця вартість має назву вартості нового активу, який є еквівалентним за функціональними можливостями і варіантами його використання, але не обов'язково подібного об'єкта інтелектуальної власності, що заміщується.

Метод вихідних витрат базується на фактично наведених витратах, що вибрані з бухгалтерської звітності підприємств за кілька останніх років. Особливо треба звернути увагу на дві обставини: їх розмір і строк створення активу. Витрати, які були проведені раніше, за необхідності повинні бути скореговані у відповідному напрямку, а потім проіндексовані з врахуванням їх строку давності. Витратний метод найчастіше використовується для оцінки нематеріальних активів, які не беруть участі в формуванні майбутніх прибутків і які не приносять прибутку на цей час, наприклад, коли нематеріальні активи, що оцінюються, мають соціальне значення або беруть участь в оборонних програмах, програмах безпеки державного або регіонального значення.

Метод порівняння продажів по суті співпадає з порівняльним підходом. Визначена за цим методом ціна об'єкта інтелектуальної власності є найбільш достовірною, оскільки вона сформована ринком. Однак в Україні з низки причин (відсутність розвиненого ринку об'єктів інтелектуальної власності, недоступність баз даних про результати продажу об'єктів інтелектуальної власності тощо) цей метод практично не використовується.

Метод прямої капіталізації заснований на переведенні прибутку від комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності у вартість останнього. Цей метод використовують найчастіше як експрес-метод для розрахунку залишкової вартості, а іноді – для оцінки активів, строк життя яких

практично не визначений. Процедура цього метода включає, по-перше, виявлення джерел і розмірів чистого прибутку, по-друге, виявлення ставки капіталізації, і, по-третє, визначення вартості активу як добутку від ділення чистого прибутку на ставку капіталізації.

Метод надлишкового прибутку заснований на припущенні того, що продукція, яка виготовлена з використанням об'єкта інтелектуальної власності, приносить додатковий прибуток в порівнянні з продукцією, яка виготовляється без використання цього об'єкта інтелектуальної власності. Розрахунок вартості проводиться за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+i)^t},$$

- де: PV – розрахункова вартість об'єкта інтелектуальної власності;
 t – розрахунковий період (роки);
 C_t – грошовий потік (надлишковий прибуток) в періоді t ;
 i – ставка дисконту (зменшення).

Метод роялті визначає вартість об'єкта інтелектуальної власності як частку від бази роялті (доходу, прибутку, вартості основної сировини). Розмір цієї частки має назву ставки роялті:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot R,$$

- де: C_t – грошовий потік (база роялті), грн.;
 R – ставка роялті, %.

Метод звільнення від роялті передбачає розрахунок вартості об'єкта інтелектуальної власності за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot R \cdot \frac{1}{(1+i)^t},$$

- де: C_t – грошовий потік (база роялті), грн.;
 i – ставка дисконту, %.

Послідовність оцінки

Принципова схема, що відображає послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності, представлена на рис. 5.2.

Процес оцінки розпочинається з ідентифікації об'єкта інтелектуальної власності, тобто зі встановлення факту його юридичної правомочності та правовласника. Наступним кроком є визначення мети оцінки. Коли встановлені

об'єкти оцінки і мета оцінки, визначають базу оцінки. Під базою оцінки розуміють вид вартості, що буде використаний під час оцінки. Оцінка проводиться із застосуванням бази, що відповідає ринковій вартості або неринковим видам вартості. До неринкових видів вартості відносяться: залишкова вартість заміщення, вартість у використанні, інвестиційна вартість тощо.



Рисунок 5.2 – Послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності

Наступним кроком є вибір підходу до оцінки. Вибір підходу обумовлюється видом об'єкта інтелектуальної власності, метою і базою оцінки. Після того як буде обрано той або інший підхід у його рамках вибирають метод оцінки. І, нарешті, проводять розрахунок вартості прав на об'єкт інтелектуальної власності. Бажано виконати розрахунок не менш ніж двома методами. Процедура оцінки завершується оформленням звіту про оцінку, в якому повинна бути відображена всебічно обґрунтована вартість прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи" об'єкти інтелектуальної власності визнаються нематеріальними активами та передбачається проведення бухгалтерського обліку для таких груп об'єктів інтелектуальної власності:

- права на знаки для товарів і послуг (товарні знаки, торговельні марки, фірмові найменування й ін.);

- права на об'єкти промислової власності (право: на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо);

- авторські і суміжні з ними права (право на літературні і музичні твори, програми для ЕОМ, бази даних і ін.).

Придбаний або отриманий на безоплатній основі об'єкт інтелектуальної власності відображається на балансі, якщо існує ймовірність одержання в майбутньому матеріальної вигоди, пов'язаної з її використанням, а його вартість може бути вірогідно визначена. Таким чином, для того, щоб поставити об'єкт інтелектуальної власності на бухгалтерський облік, необхідно визначити його вартість.

Ще однією умовою постановки об'єкта інтелектуальної власності на бухгалтерський облік є те, що термін використання прав на об'єкт інтелектуальної власності повинен бути не менше одного року, або не менше операційного циклу, якщо він перевищує один рік.

Використання інтелектуальної власності як нематеріального активу в господарській діяльності підприємств і відображення в бухгалтерському обліку операцій руху таких об'єктів дозволяє:

- документально підтверджувати довгострокові майнові права за допомогою обліку їх у балансі підприємства та створювати відповідні фонди амортизаційних відрахувань;

- одержувати додатковий прибуток від передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, а також забезпечувати (у залежності від обсягу переданих прав) обґрунтоване регулювання цін на інноваційну продукцію підприємства;

- виплачувати фізичним особам авторські винагороди, минаючи фонд заробітної плати, з віднесенням витрат за виплату авторської винагороди на статтю собівартості продукції "Інші витрати", тобто без обмеження розмірів виплат і без традиційних відрахувань у страхові та інші фонди.

Таким чином, постановка інтелектуальної власності на бухгалтерський облік є одним із варіантів введення інтелектуальної власності до господарського обороту і дає можливість підприємству отримати додатковий прибуток.

Особливості оцінки прав на окремі об'єкти інтелектуальної власності

Оцінка прав на винаходи і корисні моделі. Розглянемо оцінку прав на ці об'єкти виходячи із витратного, порівняльного та доходного підходів.

Оцінка на базі витратного підходу. У рамках витратного підходу, як приклад, використовують метод вихідних витрат. За цим методом вартість прав

на винахід або корисну модель, що створені на власному підприємстві, може бути визначена за формулою:

$$PV = k_1 \cdot \sum_{t=1}^n Z_t \cdot \frac{k_{2t}}{k_{3t}},$$

де: k_1 – коефіцієнт морального старіння, обумовлений на дату оцінки:

$$k_1 = 1 - \frac{t_p}{t_n},$$

де: t_p – реальний юридичний термін дії охоронного документа на дату оцінки;

t_n – номінальний (повний) термін дії охоронного документа;

Z_t – витрати річні сумарні в t -му періоді, грн.

k_{2t} – коефіцієнт індексації, що враховує зміни індексу цін в t -му періоді у відповідних галузях промисловості (визначається за банківською або дисконтною ставкою або за галузевими індексами цін, або за коефіцієнтами індексації пенсій);

k_{3t} – коефіцієнт дисконтування у t -му періоді:

$$k_{3t} = \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t},$$

де: i – банківський відсоток за використання капіталу у t -м періоді, %.

Ділення (а не віднімання як зазвичай) на коефіцієнт дисконту в основній формулі символізує той факт, що якби гроші не були вкладені в даний ОІВ, а працювали на ринку капіталу (наприклад покладені на депозит), то вони принесли б прибуток, пропорційно банківському відсотку за використання капіталу. При цьому відлік періодів відбувається від дати оцінки в минулі періоди, тобто чим більш ранніми були ці витрати, тим більше грошей на момент оцінки міг би принести депозит.

При визначенні витрат виявляються всі фактичні витрати, пов'язані зі створенням, правовою охороною і введенням ОІВ у дію:

$$Z_t = Z_{pt} + Z_{ot}$$

де: Z_{pt} – витрати на розробку ОІВ, грн.; Z_{ot} – витрати на правову охорону ОІВ, грн.

У свою чергу,

$$Z_{pt} = Z_{ндp} + Z_{ктд}$$

де: $Z_{ндр}$ – витрати на проведення НДР, грн.; $Z_{кнд}$ – витрати на розробку конструкторсько-технічної, технологічної і/або проектної документації, пов'язані зі створенням ОІВ, грн.

$$Z_{ндр} = Z_n + Z_{нд} + Z_e + Z_i + Z_{зв} + Z_{ін}$$

де: Z_n – витрати на пошукові роботи, грн.; $Z_{нд}$ – витрати на проведення теоретичних досліджень, грн.; Z_e – витрати на проведення експериментів, грн.; Z_i – витрати на проведення випробувань, грн.; $Z_{зв}$ – витрати на складання, розгляд і затвердження звітів, грн.; $Z_{ін}$ – інші витрати.

$$Z_{кнд} = Z_{еп} + Z_{мп} + Z_{рп} + Z_p + Z_в + Z_{ан} + Z_д$$

де: $Z_{еп}$ – витрати на виконання ескізного проекту, грн.; $Z_{мп}$ – витрати на виконання технічного проекту, грн.; $Z_{рп}$ – витрати на виконання робочого проекту, грн.; Z_p – витрати на виконання розрахунків, грн.; $Z_в$ – витрати на проведення випробувань, грн.; $Z_{ан}$ – витрати на проведення авторського нагляду, грн.; $Z_д$ – витрати на дизайн, грн.

Чим повніше будуть враховані витрати, тим більш обґрунтованим буде результат оцінки. По суті справи при цьому методі розраховується максимальна вартість права, тому що весь прибуток приписується ОІВ, тобто під час торгу вона може бути використана в якості "оцінки зверху". Точність методу може бути підвищена за рахунок приведення вартості грошей, витрачених у минулих періодах, до справжньої їхньої вартості.

Порівняльний підхід. Для визначення вартості ОІВ за порівняльним (ринковим) підходом здійснюють збір, аналіз і систематизацію даних про комерційні умови укладених ліцензійних та інших договорів на передачу прав на ОІВ та їхню ціну на міжнародному і внутрішньому ринках за галузевим принципом і на цій основі створюють бази даних.

Визначення ринкової вартості прав на ОІВ на основі наявних аналогів можливе лише при правильному порівнянні цілей, параметрів, обсягів і умов надання прав, а також характеристик прав на ОІВ, що оцінюються і аналогу.

Визначення ціни продажу продукції з ОІВ на основі порівняння продажів здійснюється за допомогою складання прайс-листів порівнюваних об'єктів, зіставлення комерційних умов продажів і технічного рівня об'єкта оцінки із наявними аналогами.

Наявні в базах даних порівняльні дані, у тому числі строки договорів, ставки роялті, ціни продажу, тощо, використовуються надалі для уточнення розрахункових параметрів, що одержані при оцінці прав на ОІВ на основі дохідного підходу.

Дохідний підхід. У рамках дохідного підходу оцінку вартості прав на винахід і корисну модель найчастіше проводять за методом надлишкового прибутку.

Під "надлишковим прибутком" розуміють різницю між прибутком, отриманим при використанні винаходу або корисної моделі, і тим прибутком, що виробник одержує від реалізації продукції без використання винаходу або корисної моделі. Цю щорічну перевагу у прибутку дисконтують із урахуванням передбачуваного періоду його одержання.

Вартість прав на винахід або корисну модель за цим методом можна визначити за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t},$$

де: P_t – чистий надлишковий прибуток, що одержують за рахунок використання винаходу або корисної моделі в періоді t , грн.; i_t – ставка дисконту, %; n – число періодів t , у яких передбачається одержання надлишкового прибутку.

$$P_t = P_{to} \cdot V_t,$$

де: P_{to} – чистий надлишковий прибуток, що одержують від використання винаходу або корисної моделі в періоді t , віднесений до одиниці продукції, грн.; V_t – число одиниць продукції, вироблених у періоді t .

Під терміном "чистий" мається на увазі прибуток без податку. Згідно із Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" базова (основна) ставка податку на прибуток становить 18 відсотків.

Оцінка прав на промисловий зразок. Вартість прав на промисловий зразок може бути визначена за формулою:

$$PV = k \cdot \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t},$$

де P_t – чистий прибуток, що одержали у період t від того об'єкту техніки, де використовували промисловий зразок, грн.; n – число періодів t , у яких передбачається одержання прибутку від об'єкту техніки; i_t – ставка дисконту в періоді t , %. Значення P_t розраховують за формулою:

$$P_t = P_{to} \cdot V_t,$$

де P_{to} – чистий прибуток, що одержали з одиничного об'єкту техніки в періоді t , грн.; V_t – число одиниць об'єкту техніки, що вироблені у періоді t , шт.; k – частка прибутку від об'єкту техніки, у якому використали промисловий зразок.

$$k = k_1 \cdot k_2 \cdot k_3,$$

де k_1 – коефіцієнт оригінальності промислового зразка; k_2 – коефіцієнт складності рішень дизайнерського завдання; k_3 – коефіцієнт обсягу випуску.

Вибір чисельного значення коефіцієнтів проводиться за табл. 5.2-5.4.

Таблиця 5.2

Коефіцієнт оригінальності промислового зразка (k_1)

№ п/п	Оригінальність	Значення коефіцієнта k_1
1	Застосування відомих художньо-конструкторських засобів, коли в переліку істотних ознак промислового зразка використовується тільки термін "застосування"	0,25
2	Використання нової сукупності художньо-конструкторських засобів, що дозволяє відрізнити промисловий зразок від найбільш близького аналогу	0,3
3	Промисловий зразок має прототип, що співпадає із даним промисловим зразком за більшою кількістю істотних ознак	0,4
4	Промисловий зразок має прототип, що співпадає із промисловим зразком за половиною істотних ознак	0,5
5	Промисловий зразок має прототип, що співпадає із промисловим зразком за меншою кількістю істотних ознак	0,6
6	Промисловий зразок не має прототипу	0,8

Таблиця 5.3

Коефіцієнт складності дизайнерського завдання (k_2)

№ п/п	Складність вирішеного дизайнерського завдання	Значення коефіцієнта k_2
1	Зовнішній вигляд однієї простої деталі	0,2
2	Зовнішній вигляд складної або збірної деталі неосновного вузла	0,3
3	Зовнішній вигляд одного основного вузла або декількох неосновних	0,4
4	Зовнішній вигляд декількох основних вузлів	0,5
5	Зовнішній вигляд простої машини, приладу, верстату, апарату, споруди	0,7
6	Зовнішній вигляд складної машини, верстату, приладу,	0,9

	апарату, споруди	
7	Зовнішній вигляд поточних ліній	1,1
8	Зовнішній вигляд принципово нових об'єктів техніки	1,25

Таблиця 5.4

Коефіцієнт обсягу випуску (k_3)

№ п/п	Обсяг випуску продукції	Значення коефіцієнта k_3
1	Дослідний зразок	0,2
2	Установочна партія	0,3
3	Дрібна серія	0,4
4	Середня серія	0,6
5	Велика серія	0,8
6	Масове виробництво	1,0

Оцінка прав на торговельну марку. Значимість, а отже і вартість прав на торговельну марку, набагато більше залежить від репутації підприємства, тривалості її перебування на ринку і якості позначуваного цією маркою товару або послуги, ніж право на винахід, корисну модель або промисловий зразок. Вартість прав на торговельну марку можна розрахувати за емпіричним рівнянням:

$$PV = C \cdot K,$$

де C – собівартість розробки марки для товарів і послуг, одержання правової охорони, витрати на рекламу і використання, грн.; K – коефіцієнт.

$$K = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4,$$

де K_1 – коефіцієнт, що враховує термін використання торговельної марки (з моменту початку широкомасштабної реклами із використанням марки); K_2 – коефіцієнт, що враховує тривалість функціонування фірми (підприємства) на ринку.

Роки	1	2	3	...	10 і більше
K_1, K_2	1,0	1,2	1,3	...	2,0

K_3 – масштабність використання марки для товарів і послуг залежно від величини товарообігу:

Величина товарообігу на місяць, тис. \$ US	до 10	10-50	50-100	100-500	500-1000	Більше 1000
K_3	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0

$K_4 = 1,4$ – константа, що враховує інші, невраховані K_1, K_2 і K_3 параметри.

У більшості випадків стосовно об'єктів авторського права оцінка вартості прав зводиться до визначення розміру винагороди авторові за використання цих об'єктів. Стосовно об'єктів суміжних прав визначається розмір винагороди виконавцям, виробникам фонограм, відеограм або організаціям мовлення. Загалом, до оцінки прав на об'єкти авторського права і суміжних прав, можуть бути застосовані підходи і методи, які були застосовані до оцінки прав на об'єкти промислової власності із урахуванням ряду особливостей. Основним підходом до оцінки прав на об'єкти авторського права і суміжних прав на даний час є дохідний підхід, а в його рамках - метод роялті.

Відповідно до методу роялті вартість прав на об'єкт авторського права і суміжних прав, за умови, що винагорода за використання прав буде виплачуватися у вигляді платежів роялті, тобто рівними частками наприкінці кожного періоду, може бути визначена за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{R_t}{100},$$

де: t – періоди (роки), протягом яких передбачається одержувати дохід від використання прав на ці об'єкти, $t=1, 2, 3 \dots n$; C_t – база роялті в періоді t , грн.; R_t – ставка роялті в періоді t , %.

Якщо передбачається виплата винагороди у вигляді паушального (разового) платежу, то для розрахунку можна використовувати формулу:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{R_t}{100} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t},$$

де: i – ставка дисконту, %;

Зазначимо, що у цьому випадку, розмір паушального платежу буде меншим, ніж платежу роялті, оскільки в останню формулу вводиться множник – коефіцієнт дисконтування, величина якого менше одиниці. За базу роялті приймають суму валового збору, що надходить від продажу білетів за публічне виконання одного твору або програми, або доходи, які отримані від того виду діяльності, у процесі здійснення якого відбувається використання об'єктів авторського права або суміжних прав, а у випадку відсутності таких доходів – загальна сума витрат на проведення заходу, під час проведення якого відбувається використання об'єктів авторського права і суміжних прав. Ставки роялті взагалі є предметом домовленості між ліцензіаром і ліцензіатом. Рекомендації за вибором ставки роялті для літературних творів можна знайти в

роботі. Але значення ставки роялті в будь-якому разі не може бути менше тих, що визначені постановами Кабінету Міністрів України.

Оцінка прав на програми для ЕОМ. Програми для ЕОМ (програмні продукти) – це об'єкти авторського права, методики для оцінки вартості прав на які практично відсутні. Якщо програма розроблена для використання у власному виробництві або на замовлення, то її вартість може бути розрахована на основі активів, наприклад, за *методом вихідних витрат*. Згідно із Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" на собівартість програми можуть бути віднесені:

- заробітна плата основних співробітників (у нашому випадку програмістів, постановників завдань, дизайнерів, співробітників, які тестують готову програму, формують вихідні бази даних та ін.), а також нарахування на зарплату;

- прямі матеріальні витрати: вартість спожитої електроенергії і носіїв, на яких будуть записані програми;

- інші витрати: на видаткові матеріали, відрядження основних працівників (якщо вони пов'язані зі створенням програми), послуги сторонніх організацій (якщо вони беруть участь у створенні програми) і т.д. (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Приклад розрахунку вартості програми для ЕОМ

№ п/п	Стаття	Сума, грн.
1	Заробітна плата програмістів	12000
2	Нарахування на заробітну плату	4440
3	Амортизація програмного забезпечення	1000
4	Амортизація технічних засобів	1500
5	Електроенергія	600
6	Витратні матеріали	300
7	Послуги сторонніх організацій	1500
	Разом:	21340
	Податок на додану вартість (20%)	4268
	Усього:	25608

Визначення вартості прав за використання літературних творів.

Визначення вартості цих прав необхідне при укладанні договору на право використання твору між автором і видавцем та в інших випадках. Вартість прав може бути визначена за описаним вище методом роялті. Для цього потрібно визначити ставку роялті і базу роялті. За базу роялті звичайно приймаються обсяг продажів за даний період часу, а не вартість надрукованих екземплярів або запланованого тиражу.

Оцінка гудвілу. Гудвіл хоча і не входить до складу об'єктів інтелектуальної власності, що визначені Цивільним кодексом України, але в ринковій економіці він відіграє значну роль і його наповненням по-суті є результати творчої діяльності, тобто об'єкти інтелектуальної власності, що не поставлені на бухгалтерський облік. Вартість гудвілу враховують при операціях купівлі або продажу підприємств. Нижче наведена методика і приклад оцінки гудвілу, що засновані на формулі податкового відомства США. Відповідно до цієї методики дійсна вартість гудвілу визначається після сплати податків за наступною формулою:

$$PV = \frac{P_{cp} - P_{MA}}{K},$$

де: P_{cp} – середньорічний чистий прибуток підприємства; P_{MA} – середньорічний прибуток від ринкової вартості матеріальних активів за винятком пасивів (на основі вибраної стандартної норми прибутку для галузі); K – коефіцієнт капіталізації.

Розрахунок проводиться у такій послідовності: 1. Визначається середньорічний прибуток підприємства за розрахунковий період (не менше 5 років); 2. Визначається середня вартість матеріальних активів за той самий період; 3. Визначається прибуток, який генерують матеріальні активи:

$$P_{MA} = C_{MA} \cdot H_n,$$

де: C_{MA} - середня вартість матеріальних активів; H_n - норма прибутку в середньому по галузі;

4. Визначається вартість гудвілу за формулою:

$$PV = \frac{P_{cp} - P_{MA}}{K},$$

Нижче наведено приклад розрахунку вартості гудвілу (табл. 5.6, 5.7).

Таблиця 5.6

Розрахунок середньорічного прибутку Пер

Фінансовий рік	Прибуток до оподаткування	Податок	Чистий прибуток, грн.
1	71479	-	71479
2	57616	5692	51924
3	66540	743	65797

4	72920	10791	62129
5	58720	9405	49315
Усього за 5 років			300644
Середньорічний прибуток за 5 років			60129

Таблиця 5.7

Розрахунок середньої вартості матеріальних активів СМА, грн.

Фінансовий рік	Вартість усіх активів	Вартість нематеріальних активів ^{*)}	Пасиви	Вартість матеріальних активів, грн.
1	477869	37512	74992	365365
2	497257	45165	86721	365371
3	513470	52711	86343	374416
4	640144	61362	190597	388185
5	665152	79605	207560	327987
Усього за 5 років				1871324
Середнє за 5 років				374265

^{*)} Маються на увазі активи, поставлені на бухгалтерський облік

Розрахуємо прибуток на матеріальні активи (за норми 10%):

$$P_{MA} = 374265 \cdot 0,1 = 37426 \text{ грн.}$$

Розрахуємо вартість гудвілу (з коефіцієнтом капіталізації 0,2):

$$PV = \frac{60129 - 37426}{0,2} = 113515 \text{ грн.}$$

Зрозуміло, що цей метод має обмеження, тому що допускає визначення вартості через сукупний дохід, отриманий за рахунок всієї маси матеріальних і нематеріальних активів, що знаходяться на балансі підприємства. Однак, якщо підприємство не має на своєму балансі нематеріальних активів або їхня вартість є невеликою, то така оцінка може бути досить точною. У випадку, коли питомий внесок до прибутку нематеріальних активів, що перебувають на балансі підприємства, є невеликим, такий метод оцінки є дуже економним.

Контрольні питання до розділу:

1. Що є змістом інтелектуальної власності?
2. Соціально-Економічні передумови виникнення правового інституту інтелектуальної власності.
3. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності: цілі і основні способи. Інтелектуальна власність як товар.
4. Ринкова вартість інтелектуальної власності. Специфіка вартісного оцінювання об'єктів інтелектуальної власності.
5. Провідна роль ліцензійних угод в комерціалізації інтелектуальної власності. Економічна ефективність ліцензування.
6. Співвідношення між оцінкою вартості бізнесу, нематеріальних активів та інтелектуальної власності.
7. Порівняльний аналіз вітчизняних та міжнародних стандартів оцінки за НМА.
8. Відмінні особливості ринку інтелектуальної власності.
9. Яку продукцію можна віднести до наукомісткої? Що значить визначення «наукомістка продукція»?
10. Коли ідея, винахід, розробка, пропозиція стають нововведенням?
11. Яка роль інтелектуальної власності в діяльності інноваційного підприємства?
12. Які переваги забезпечують винахіднику і патентовласникові отримані патенти на винахід?
13. Визначення терміну економічного життя ОІВ.
14. Наведіть змістовну характеристику ліцензійних операцій: визначення поняття, учасники та їх взаємодія.
15. Особливості прогнозування потоку доходів при оцінці різних об'єктів ІВ.
16. Інфраструктура та посередники комерціалізації інтелектуальної власності.
17. Цілі оцінки нематеріальних активів та інтелектуальної власності.
18. Структура нематеріальних активів та інтелектуальної власності.
19. Види вартості, які використовуються в процесі оцінки об'єктів інтелектуальної власності.

Розділ 6

ЛАБОРАТОРНИЙ ПРАКТИКУМ

6.1 Лабораторна робота "Аналіз імітаційної моделі фінансово-економічної діяльності консалтингової фірми"

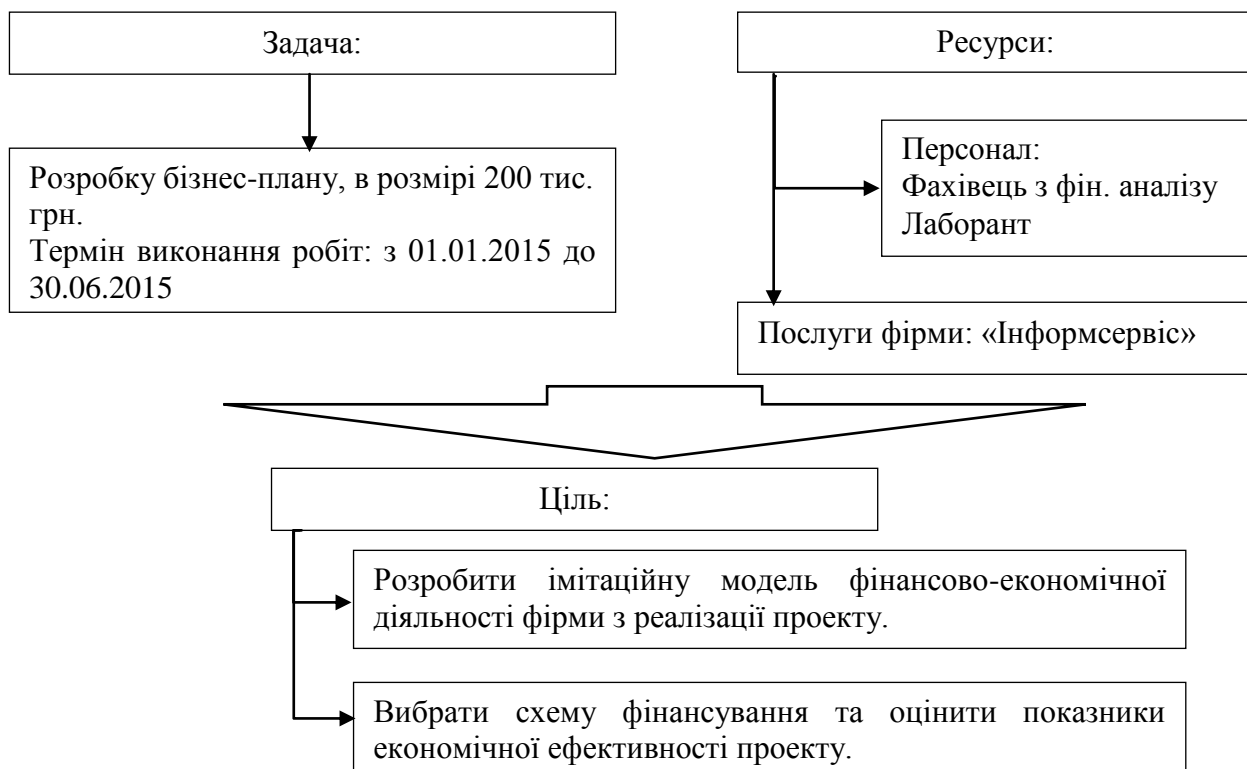


Рисунок 6.1 – Загальний процес виконання лабораторної роботи №1

1. Постановка задачі.

Консалтингова фірма "Сіллабус" одержала замовлення на розробку бізнес-плану, що оплачується замовником після його здачі, в розмірі 200 тис. грн. Термін виконання робіт - з 1.01.2015 по 30.06.2015. Для виконання роботи фірма використовує одного фахівця з фінансового аналізу з щомісячною зарплатою 10 тис. грн., одного лаборанта з щомісячною зарплатою 3 тис. грн., а також послуги фірми "Інформсервіс", що оплачуються протягом усього проекту

в розмірі 12 тис. грн./міс. Необхідно розробити імітаційну модель фінансово-економічної діяльності фірми для реалізації цього проекту, вибрати схему фінансування та оцінити показники економічної ефективності проекту.

В цій лабораторній роботі будемо використовувати метод навчання користувачів, що зветься Key-by-Key, коли користувач повторює описані дії і звіряє отримані результати з представленими в описі. Крім того, у даному розділі для кращого розуміння користувачем впливу різних факторів на показники ефективності інвестицій у проект передбачене поетапне вирішення задачі починаючи з найпростішого базового варіанту, у якому не враховуються дисконтування, курсова інфляція, податки, вартість кредитів, а також ряд інших факторів. Потім розглядаються уточнені варіанти проекту, що враховують вищевказані фактори, з метою вивчення впливу відповідних факторів на результати, що будуть одержані.

2. Створення й аналіз імітаційної моделі для попереднього аналізу проекту.

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

Після завантаження програми Project Expert необхідно для створення нового проекту ввести команду *Проект-Новий* або натиснути на кнопку панелі інструментів *Новий* і в діалоговому вікні *Новий проект* указати назву проекту (наприклад, Розробка бізнес-плану), дату початку проекту (01.01.2015) і тривалість проекту (6 міс.), а також назву файлу, у якому він буде розміщений (наприклад, Project 10). Це вікно показане на рис. 6.2.

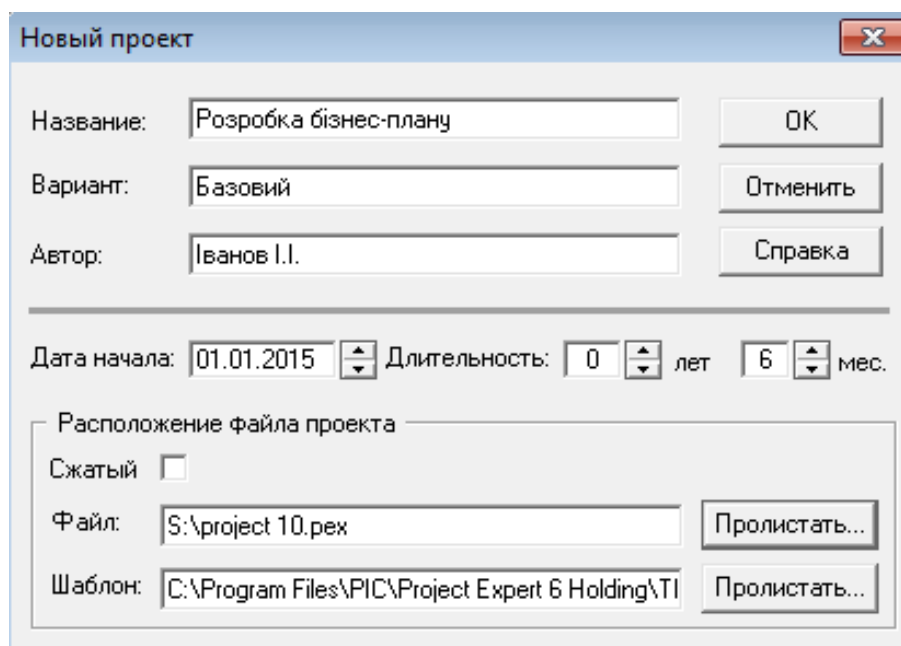


Рисунок 6.2 – Вікно створення нового проекту

Після натискання кнопки ОК на робочому столі з'являється вікно *Содержание*. Вибравши в розділі *Проект* модуль *Заголовок*, відкриваємо діалогове вікно *Заголовок проекту*, у якому ви побачите вже введені на попередньому кроці дані, що характеризують основний зміст проекту. У поле "Комментарий" цього вікна доцільно ввести інформацію про основний зміст проекту. Це вікно для проекту показане на рис. 6.3.

Рисунок 6.3 – Вікно «Заголовок проекту»

Потім необхідно сформулювати список продуктів, створення яких є метою проекту. У діалоговому вікні *Продукты/Услуги* варто ввести назву Бізнес-план, вказати одиниці виміру - шт. - і початок продажів - 01.06.2015.

У модулі *Отображение данных* на картці *Масштаб* необхідно установити прапорець перед полем *Показывать данные по месяцам до* і ввести 2015.

У модулі *Валюта* розділу *Окружение* в діалоговому вікні Валюта проекту виберемо як основну валюту гривню, оскільки передбачаються розрахунки в гривнях, так і другу валюту проекту - долар США. Введемо також курс на початок

проекту 1\$ US=13 грн. і масштаб грошових одиниць 1 гривня і 1 долар. Це діалогове вікно з введеними даними показано на рис. 6.4.

	1 год
▶	0,00

Рисунок 6.4 – Вікно “Валюта”

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

Потім варто перейти до найважливішої частини розробки проекту - створенню календарного плану (розділ **Инвестиционный план** – модуль **Календарный план**), що представляє собою послідовність етапів робіт, кожний з яких характеризується терміном виконання, вартістю, а також набором параметрів, що визначають зміст етапу.

Прийmemo для нашого проекту на першому етапі, що календарний план включає 6 послідовних етапів тривалістю по 1 місяцю і вартістю по 25 000 грн. кожний: "Маркетингові дослідження", "Підготовка даних для бізнес-плану", "Аналіз даних", "Аналіз альтернативних сценаріїв", "Оформлення документації", "Здача роботи замовнику". Відзначимо, що на цьому етапі попереднього аналізу не розглядається склад ресурсів, це буде зроблено пізніше. Отриманий календарний план і відповідна йому діаграма Ганта показані на рис. 6.5.

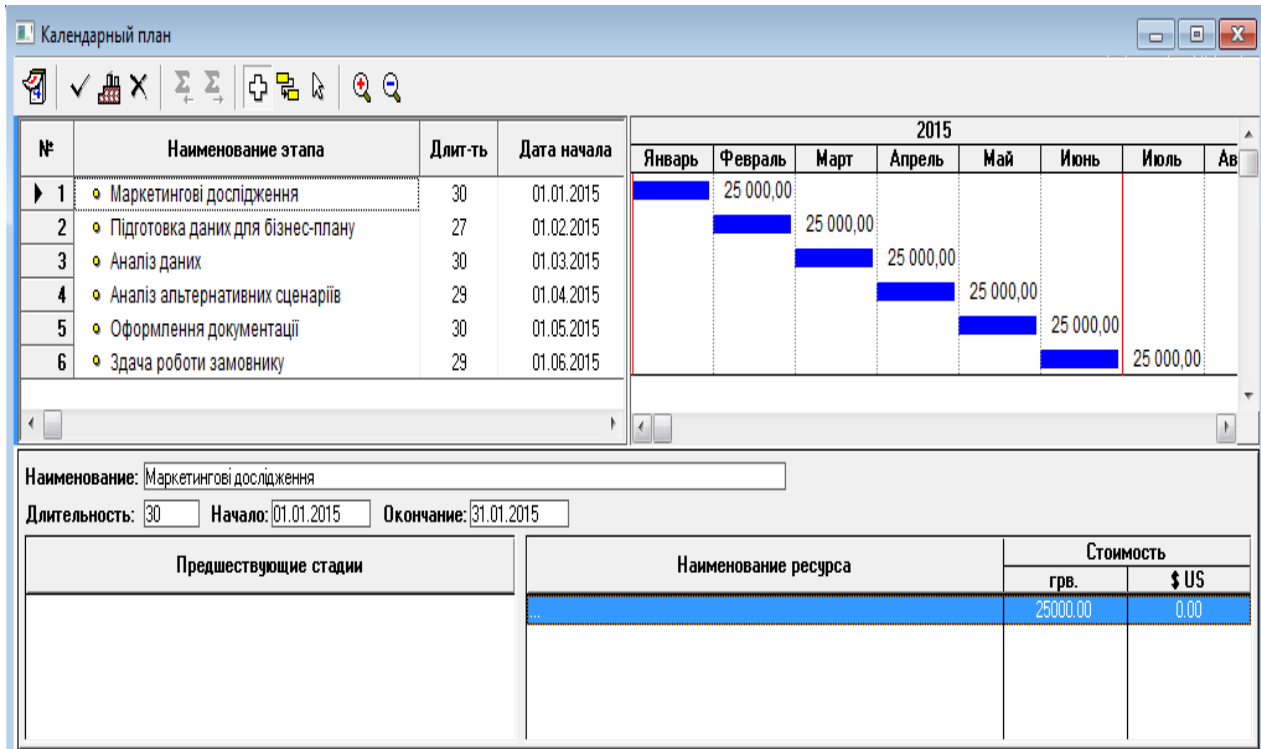


Рисунок 6.5 – Вікно «Календарный план»

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

Після завершення створення моделі варто зробити розрахунок проекту шляхом введення команди головного меню *Результат - Пересчет* (чи натискання на кнопку панелі інструментів *Розрахунок*).

Слід зазначити, що в даному проекті описується гранично простий випадок, коли відсутній циклічний процес виробництва, - фірма робить визначені витрати, щоб наприкінці встановленого періоду одержати прибуток, продавши одиничний екземпляр створеного продукту, при цьому витрати реалізації проекту відбиті як інвестиційні витрати. Для оцінки економічної ефективності такого проекту в порівнянні з іншими видами діяльності варто розглянути отримані показники ефективності інвестицій, що показані на рис. 6.6.

Эффективность инвестиций			
Длительность проекта		6	мес.
Период расчета		6	мес.
		OK	
		Справка	
Гривна			
	Ставка дисконтирования	0,00	%
	Период окупаемости - PB	6	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	6	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	280,00	%
	Чистый приведенный доход - NPV	50 000	
	Индекс прибыльности - PI	1,40	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	266,70	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	96,00	%
	Длительность - D	0,42	лет
Доллар			
	Ставка дисконтирования	0,00	%
	Период окупаемости - PB	6	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	6	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	280,00	%
	Чистый приведенный доход - NPV	3 846	
	Индекс прибыльности - PI	1,40	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	266,70	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	96,00	%
	Длительность - D	0,42	лет

Рисунок 6.6 – Вікно «Эффективность инвестиций»

Таким чином, отримано, що чистий приведенний дохід (NPV) даного проекту дорівнює 50 000 грн., індекс прибутковості (PI) - 1,40, а внутрішня норма рентабельності (IRR) - 266,7 %. Слід зазначити, що для відповідного проекту показник Середня норма рентабельності (ARR) дорівнює 280 %, позбавлений змісту, оскільки він припускає щорічний продаж за двома такими бізнес-планами, що не відповідає умовам даного проекту. Відзначимо також, що показники ефективності інвестицій для обох валют проекту в даному випадку однакові.

3. Проект з обліком дисконтування і курсової інфляції.

Для обліку дисконтування в розділі *Проект* модулі *Настройка расчета* введемо величини загальної ставки дисконтування для гривні 25 %, а для доларів - 10 %. Для обліку курсової інфляції введемо в діалоговому вікні Валюта проекту розмір темпів падіння курсу гривні, що дорівнює 8 % у рік. Після перерахунку проекту можна одержати показники ефективності інвестицій, що показані на рис. 6.7.

Эффективность инвестиций			
Длительность проекта		6	мес.
Период расчета		6	мес.
		OK	
		Справка	
Гривна			
	Ставка дисконтирования	25,00	%
	Период окупаемости - PB	6	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	6	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	280,00	%
	Чистый приведенный доход - NPV	38 984	
	Индекс прибыльности - PI	1,32	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	266,70	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	110,99	%
	Длительность - D	0,42	лет
Доллар			
	Ставка дисконтирования	10,00	%
	Период окупаемости - PB	6	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	6	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	280,00	%
	Чистый приведенный доход - NPV	3 473	
	Индекс прибыльности - PI	1,37	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	266,70	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	102,30	%
	Длительность - D	0,42	лет

Рисунок 6.7 – Нові показники ефективності інвестицій

Як видно з отриманих результатів, внаслідок обліку дисконтування показник NPV знизився з 50000 грн. до 38984 грн., а PI - з 1,4 до 1,32. Внаслідок обліку курсової інфляції показники ефективності інвестицій для двох валют проекту стали різними.

4. Проект з урахуванням вартості кредиту.

Для визначення дефіциту готівки можна відкрити таблицю Кеш-фло в розділі *Результати* і переглянути значення в останньому рядку цієї таблиці *Баланс наличности* на кінець періоду. Але, на нашу думку, зручніше скористатися спеціальною процедурою визначення дефіциту готівки, що запускається натисканням кнопки *Дефицит* у діалоговому вікні *Кредити(Займи)* розділу *Финансирование*. Результати цієї процедури для нашого випадку показані на рис. 6.8. Видно, що має місце дефіцит готівки з першого по п'ятий місяць реалізації проекту і максимальний дефіцит складає 125 000 грн. на п'ятому місяці. На шостому місяці надходить платіж від

замовника 200 000 грн. за отриманий бізнес-план, і баланс готівки стає позитивним і дорівнює 50 000 грн.

Дефицит наличных средств

Дефицит наличных средств:

Сумма дефицита :	грв.	\$ US
Начальная	-25 000,00	-1 923,08
Максимальная	-125 000,00	-9 615,38

Период максимального дефицита : с 01.05.2015 по 31.05.2015.

Закреть

Справка

грв.	\$ US				
		3.2015	4.2015	5.2015	6.2015
Кэш-фло от операционной деятельности		0,00	0,00	0,00	200 000,00
Кэш-фло от инвестиционной деятельности		-25 000,00	-25 000,00	-25 000,00	-25 000,00
Кэш-фло от финансовой деятельности		0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс наличности на конец периода		-75 000,00	-100 000,00	-125 000,00	50 000,00

Рисунок 6.8 – Вікно зміни дефіциту готівки

Для більш наочного представлення зміни дефіциту готівки за час виконання проекту можна побудувати графік, показаний на рис. 6.9 (для цього варто виділити дані у відповідному рядку, клацнути правою кнопкою миші і вибрати пункт Графік).

Для дослідження можливостей реалізації проекту необхідно забезпечити фінансування витрат на перші п'ять місяців за допомогою кредитів. Для цього в діалоговому вікні *Кредиты* належить ввести назву банку (наприклад, Альфа-банк), дату одержання кредиту (1.01.2015), суму кредиту (125 000 грн.) та термін кредиту (5 міс.). Потім у пункті *“Выплата процентов”* установити ставку відсотків за кредит – 25% без капіталізації – та прийняти, що заборгованість за відсотками належить сплачувати наприкінці терміну кредиту разом зі сплатою основної заборгованості (в полі *Отсрочка первой выплаты* ввести 5 міс., а у списку *Задолженность выплачивается* оберіть *С последней выплатой*).

В картці *“Поступления”* встановіть режим, що відповідає вимогам проекту, тобто по 25 000 гривень щомісячно. Для цього необхідно встановити перемикач у положення *Разовые*, натиснути на кнопку *Схема* та ввести в таблицю графік одержання сум кредиту: 1-го числа кожного місяця по 25 000 гривень. В картці *Возврат* необхідно ввести умови повернення кредиту однією виплатою

наприкінці встановленого терміну, що досягається установкою перемикача в положення "в конце".

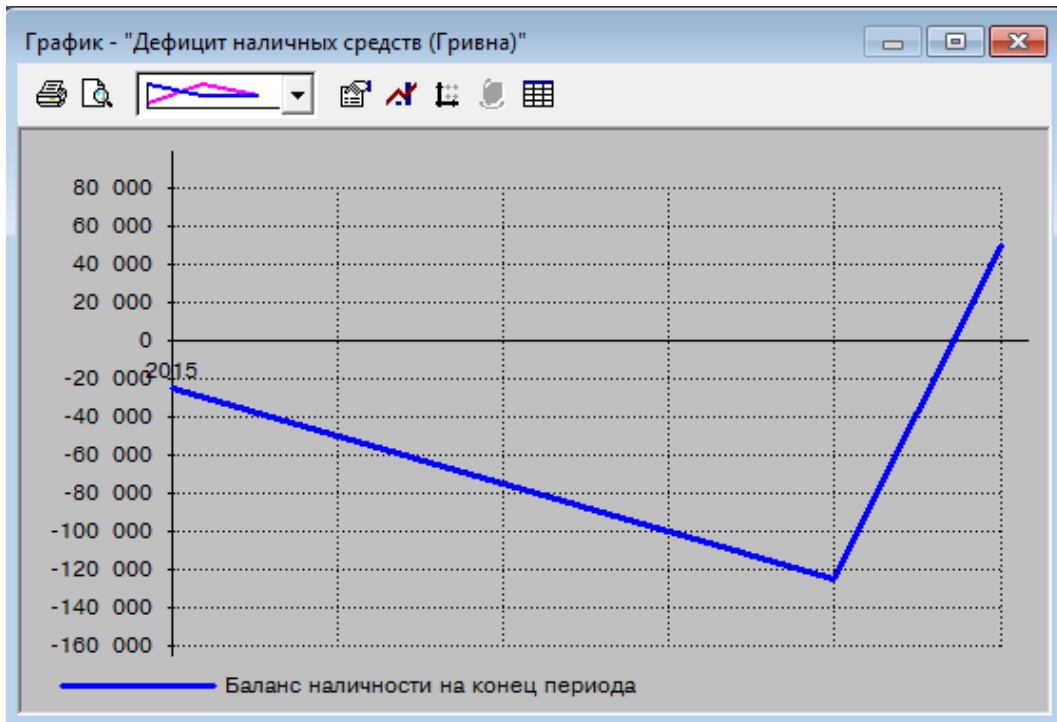


Рисунок 6.9 – Графік балансу готівки

Діалогове вікно *Кредиты* з відкритою карткою *Выплаты процентов*, у яких введені необхідні дані, показане на рис. 6.10.

Кредиты

Название	Дата	Сумма(грв.)	Сумма(\$ US)	Срок
▶ Альфа-банк	01.01.2015	125 000,00		5 м

Альфа-банк - Описание

Выплаты процентов | Поступления | Возврат

Ставка: 25,00 % Капитализация

Регулярные Ежемесячно Отсрочка первой выплаты 5 мес.

Разовые

Задолженность выплачивается С последней выплат

Отнесение процентов: На затраты

Рисунок 6.10 – Діалогове вікно "Кредиты"

Після перерахування проекту можна переконатися з отриманої таблиці Кеш-фло, що дефіцит готівки відсутній і що в останньому місяці проекту робиться виплата за зовнішніми позиками у розмірі 125000 грн. і виплата відсотків по позиках - 7812,5 грн. Для цього варіанта проекту отримані такі основні показники ефективності інвестицій:

$$NPV = 31866 \text{ грн.}; PI = 1,26; IRR = 209 \%$$

Отримане погіршення показників ефективності інвестицій обумовлено появою додаткових витрат на виплату відсотків за кредитом.

5. Проект з урахуванням податків.

Для обліку податків, інфляції й оцінки ступеню їх впливу на економічну ефективність проекту необхідно деталізувати опис витрат, ввівши опис ресурсів, що використовуються, а потім указавши для кожного етапу календарного плану кількісні характеристики кожного ресурсу і порядок їх оплати.

У модулі **Ресурси** розділу *Інвестиційний план* варто ввести у верхній частині діалогового вікна *Редактирование ресурсов* список ресурсів (Фахівець з фінансового менеджменту, лаборант і фірма "Информ-сервис"). Для додавання ресурсу варто натиснути клавішу INSERT. У нижній частині діалогового вікна вводяться тип ресурсу (для фахівця і лаборанта - "люди", а для фірми - "послуги" зі зняттям прапорця "Без ПДВ"), одиниці виміру (для фахівця і лаборанта - "чел.", для фірми - "мес.") і вартість за одиницю (10 000 грн. для фахівця, 3 000 грн. для лаборанта і 12 000 грн. для фірми). Після заповнення вікна необхідно натиснути клавішу Esc. Заповнене необхідною інформацією вікно *Редактирование ресурсов* показане на рис. 6.11.

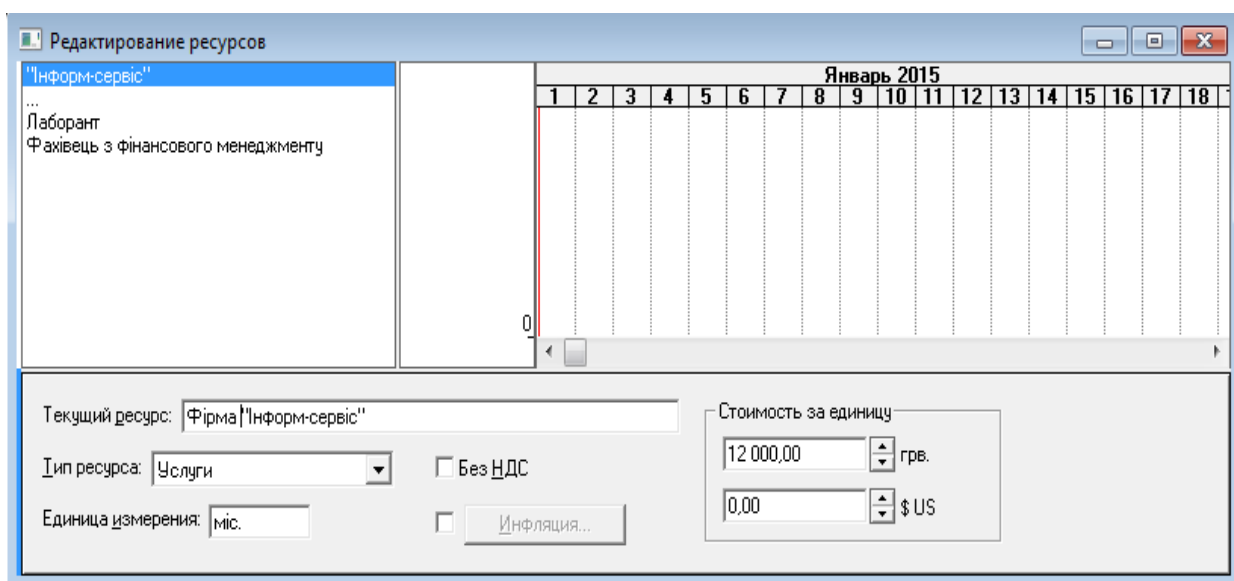


Рисунок 6.11 – Діалогове вікно “Редагування ресурсів”

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

Потім необхідно відкрити діалогове вікно *Календарний план*, по черзі для кожного етапу відкрити вікно *Редактирование этапов* (подвійним кліком по назві відповідного етапу), видалити раніше введену величину вартості етапу, а потім натисканням кнопки *Ресурсы* відкрити діалогове вікно *Ресурсы*. У цьому вікні необхідно ввести зі списку ресурсів фірми, розташованого в правому полі вікна, необхідні ресурси в список ресурсів етапу, розташованій у лівому полі вікна, а потім у нижній частині діалогового вікна ввести кількісні характеристики кожного ресурсу і порядок оплати (у поле Кількість ввести 1, у списку Регулярні виплати вибрати "наприкінці"). Вид заповненого діалогового вікна Ресурси для етапу календарного плану Маркетингові дослідження показано на рис. 6.12. Після введення ресурсів для кожного етапу буде показана вартість кожного етапу, що розрахована системою та дорівнює 25000 гривень.

Потім необхідно за допомогою модуля *Налоги* розділу *Окружение* ввести в діалоговому вікні податки, що діють на період реалізації проекту. Для ПДВ введемо значення ставки 20 % і після натискання кнопки *Настройка* установити в діалоговому вікні Параметри оподаткування в поле Переплачений ПДВ значення "Переносится в будущие периоды".

Рисунок 6.12 – Діалогове вікно “Ресурси”

Введемо ставку податку на прибуток, що дорівнює 24% (зазначимо що базова ставка податку на прибуток 18 %), при щомісячному режимі виплат, оподатковувану базу "Прибуток" і виплату "наприкінці". Потім введемо ставку податку на зарплату 36%, що є, приблизно, еквівалентною сумарним податкам на фонд заробітної плати підприємства. Потім необхідно вказати оподатковувану базу "Зарплата", а періодичність виплат - "Місяць". І нарешті, введемо податок на продажі, що також є еквівалентним декільком окремим податкам, що обчислюється від оподатковуваної бази "Обсяг продажів", та має ставку 5 %. Отримане діалогове вікно Податки показано на рис. 6.13.

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

Після проведення перерахунку проекту одержані досить низькі показники ефективності інвестицій. Крім того, з таблиці Кеш-фло або з таблиці діалогового вікна «Дефіцит наличних средств» можна побачити, що через те, що щомісяця платимо податки, з'явився дефіцит готівки, який зростає кожний місяць на 4680 гривень, та має найбільше значення у п'ятому місяці - 23400 гривень.

Налоги

Список налогов:

Название	Ставка, %
Налог на прибыль	24,00
▶ НДС	20,00
Налог на имущество	
Выплаты в пенс. фонд	
Выплаты в ФОМС	
Выплаты в ФСС	

OK
Отменить
Справка
Настройка...

НДС - Описание

Налогооблагаемая база:

Периодичность выплат:

Изменения ставки:
(Недоступно для НДС)

месяц проекта	Ставка, %

Рисунок 6.13 – Діалогове вікно “Податки”

Для виключення дефіциту готівки необхідно збільшити щомісячні розміри позики на 4680 гривень, що приведе до подальшого погіршення показників ефективності інвестицій тому, що збільшаться витрати на виплату відсотків за позиками.

6. Заключний проект.

Одержаний проект є неприйнятним для розробника. Оскільки зменшити витрати на виконання робіт практично неможливо, замовник та виконавець дійшли згоди про підвищення ціни на розробку бізнес-плану з 200 000 гривень до 300 000 гривень.

Відповідно з цим збільшимо у діалоговому вікні **План сбыта** ціну до 300 000 гривень. Для того, щоб усунути дефіцит готівки, необхідно скоректувати схему фінансування шляхом збільшення в діалоговому вікні **Кредиты** розміру необхідного кредиту на 23400 грн. (з 125000 до 148400 грн.) і схеми надходжень позики (щомісячні надходження збільшимо з 25000 до 29680 грн.). Після проведення перерахунку проекту можна переконатися в таблиці Кеш-фло у відсутності дефіциту готівки. Показники ефективності інвестицій, що представлені на рис. 6.14, мають цілком прийнятні для розробника значення.

Эффективность инвестиций			
Длительность проекта		7	мес.
Период расчета		7	мес.
		OK	
		Справка	
Гривна			
	Ставка дисконтирования	25,00	%
	Период окупаемости - PB	6	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	6	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	225,99	%
	Чистый приведенный доход - NPV	36 328	
	Индекс прибыльности - PI	1,25	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	228,90	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	60,86	%
	Длительность - D	0,39	лет
Доллар			
	Ставка дисконтирования	10,00	%
	Период окупаемости - PB	6	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	6	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	225,99	%
	Чистый приведенный доход - NPV	3 265	
	Индекс прибыльности - PI	1,29	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	228,90	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	49,09	%
	Длительность - D	0,39	лет

Рисунок 6.14 – Показники ефективності підсумкового проекту

Для більш докладного розгляду впливу податків на ефективність проекту можна вибрати в розділі *Проект* модулі **Настройка расчета** в закладці *Детализация* таблицю *Налоговые выплаты*, зробити перерахунок проекту, а потім переглянути в модулі **Детализация результатов** вищевказану детальну таблицю, що показана на рис. 6.15. Видно, що основні податкові виплати робляться в сьомому місяці, при цьому максимальні виплати робляться з ПДВ і податків на фонд оплати праці.

	1.2015	2.2015	3.2015	4.2015	5.2015	6.2015	7.2015
▶ Податок з продаж							12 500,00
Податок на прибуток							14 914,80
ПДВ							38 000,00
Податок на ЗП	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	
ИТОГО	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	65 414,80

Рисунок 6.15 – Вікно «Детализация результатов для налогов»

Для оцінки стійкості проекту до різних параметрів проекту необхідно за допомогою модуля **Анализ чувствительности** розглянути вплив на **NPV** ставки дисконтування (від 0 до 30 % через 5 %), ціни збуту, ставки податків і ставки за кредитами (від -20 до +20 % через 5 %).

Отримані результати (для більш стійкої другої валюти проекту) можна характеризувати за допомогою графіків, показаних на рис. 6.16 і 6.17.

Слід зазначити, що характер впливу розглянутих параметрів на інші показники ефективності інвестицій (**PI і IRR**) аналогічні. З наведених графіків можна зробити висновки, що найбільш критичним параметром є ціна збуту, при зменшенні якої на 15 % показники ефективності інвестицій стають неприйнятними.

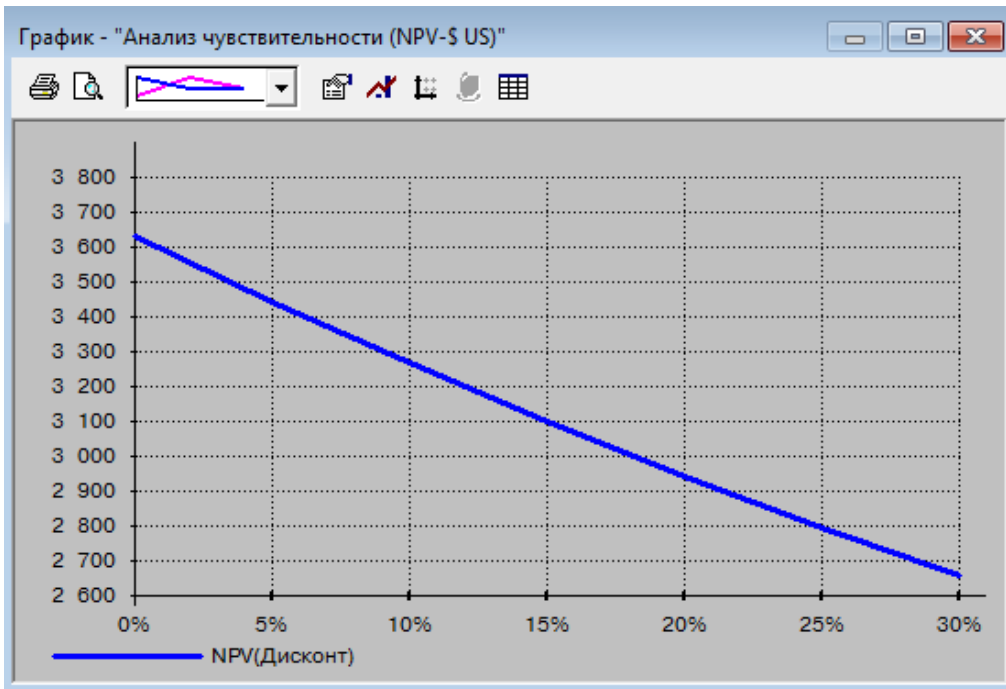


Рисунок 6.16 – Вплив змін ставки дисконтування на NPV

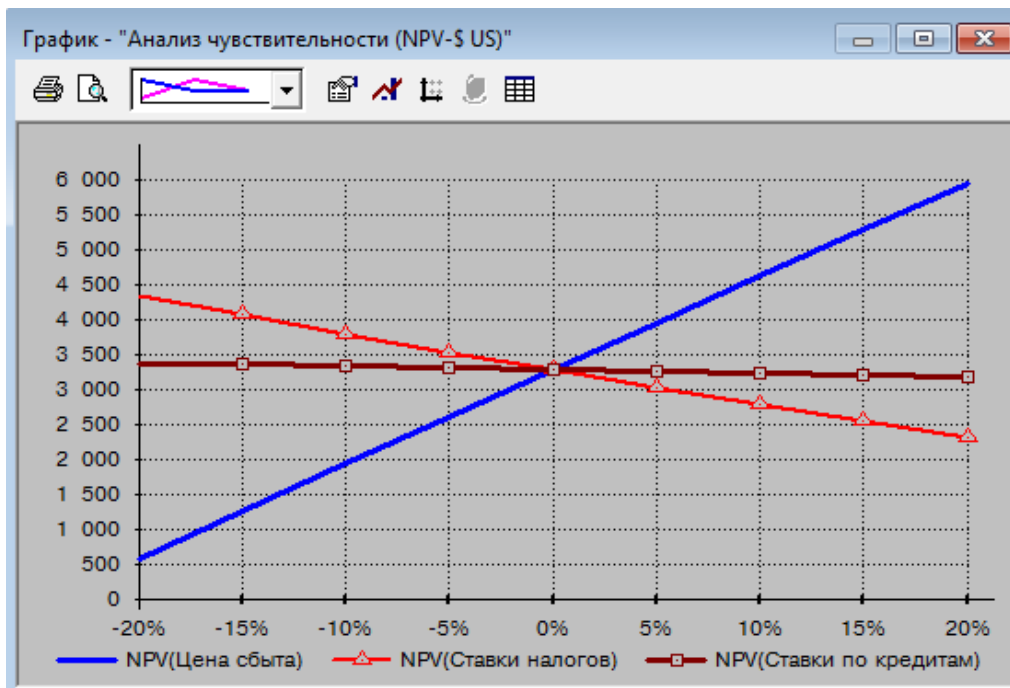


Рисунок 6.17 – Вплив параметрів проекту на NPV

6.2 Лабораторна робота “Моделювання фінансово-економічної діяльності виробничого підприємства що створюється”

Розглянемо проект створення нової фірми з виробництва персональних комп'ютерів (ПК). Проект розрахований на реалізацію з 01.01.2015 по 31.12.2016. У результаті маркетингового дослідження прийняте рішення організувати виробництво двох типів ПК - Basic і Premium і установити ціну для них 170 і 270 дол.

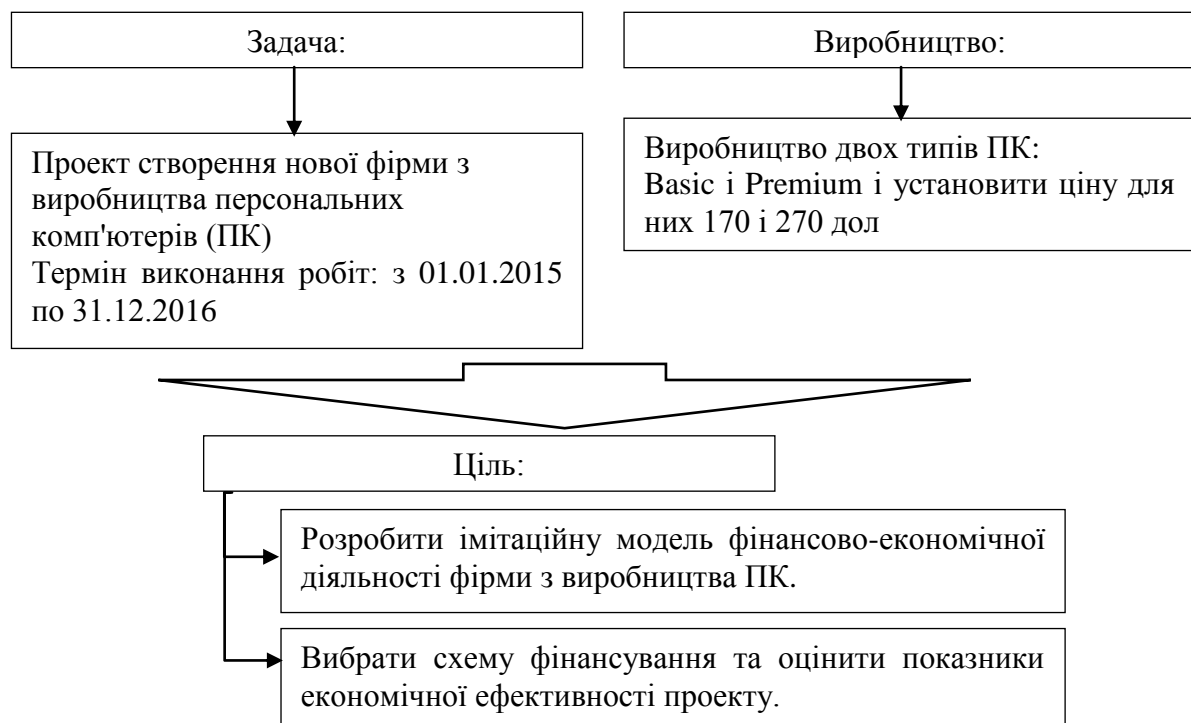


Рисунок 6.18 – Загальний процес виконання лабораторної роботи № 2

Процес створення імітаційної моделі фірми аналогічний розглянутому раніше проекту консалтингової фірми, але на відміну від попереднього проекту відразу встановлюються всі необхідні параметри розділів *Проект* і *Оточення*, причому величини основних параметрів залишимо тими ж, що прийняті в підсумковому проекті консалтингової фірми.

У діалоговому вікні *Заголовок* введемо тривалість проекту 2 роки, у діалоговому вікні *Продукты/Услуги* введемо два продукти ПК Basic з початком продажів 01.07.2015 і ПК Premium з початком продажів 01.08.2015. У діалоговому вікні *Відображення даних* введемо відображення даних по

місяцях до 2015 р. (включно) і по кварталах до 2016 р. (включно). Курсову інфляцію установимо на рівнях 8 % у 2015 р. і 6 % у 2016 р.

Далі введемо календарний план робіт для проекту створення комп'ютерної фірми, що включає наступні етапи:

- Об'єднаний етап Підготовчі роботи, що включає етапи:
 - Оформлення ліцензії (15 днів з 01.01.2015 вартістю 1800 грн.);
 - Маркетингові дослідження (30 днів з 01.01.2015 вартістю 18000 грн.);
 - Розробка проекту (27 днів з 01.02.2015 вартістю 27 000 грн.)
- Об'єднаний етап Створення комп'ютерного центру, що включає етапи:
 - Оренда приміщення для центру на 2 роки (15 днів з 01.03.2015 вартістю 1 925 дол.);
 - Ремонт і модернізація приміщення (30 днів з 16.03.2015 вартістю 23 800 грн.);
 - Придбання і монтаж устаткування (30 днів з 16.04.2015 вартістю 1 840 дол.);
 - Підбор і прийняття на роботу персоналу (20 днів з 10.04.2015 вартістю 2700грн.).
- Об'єднаний етап Зборка і тестування дослідних зразків, що включає етапи:
 - Придбання комплектуючих виробів (16 днів з 15.05.2015 вартістю 865 дол.);
 - Зборка і тестування ПК Basic (29 днів з 01.06.2015 вартістю 1 440 грн.);
 - Зборка і тестування ПК Premium (29 днів з 01.07.2015 вартістю 1 800 грн.).
- Виробництво [ПК Basic];
- Виробництво [ПК Premium].

Відзначимо, що для створення об'єднаного етапу варто виділити етапи другого рівня і натиснути кнопку *Згрупувати* панелі інструментів вікна **Календарний план**. Введений у вікно Календарний план список етапів показаний на рис. 6.19. Відзначимо, що для введення етапів *Производство* варто скористатися спеціальною командою або спеціальною кнопкою панелі інструментів *Додати виробництво*. У діалоговому вікні, що з'явилося, вказується дата початку виробництва і встановлюється прапорець *Прив'язати дату початку продажів до дати початку виробництва*.

Діаграма Гантта, що відповідає цим етапам, показана на рис. 6.20. Звернемо увагу на особливе позначення на цій діаграмі етапів виробництва (трикутники в нижній частині діаграми). Праворуч від прямокутників, що характеризують послідовність і тривалість етапів, зазначені вартості етапів у гривнях, при

цьому вартості етапів, зазначені при описі етапів у доларах, автоматично перетворюються в гривні за заданим курсом.

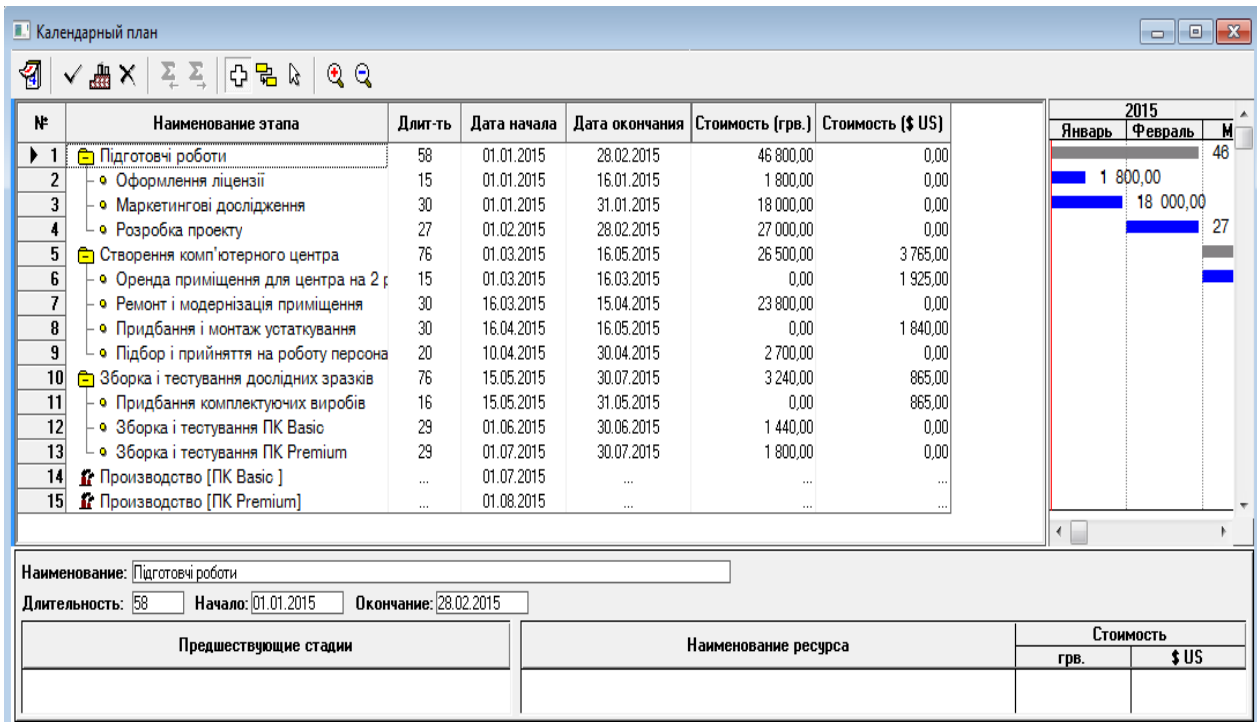


Рисунок 6.19 – Список етапів проекту

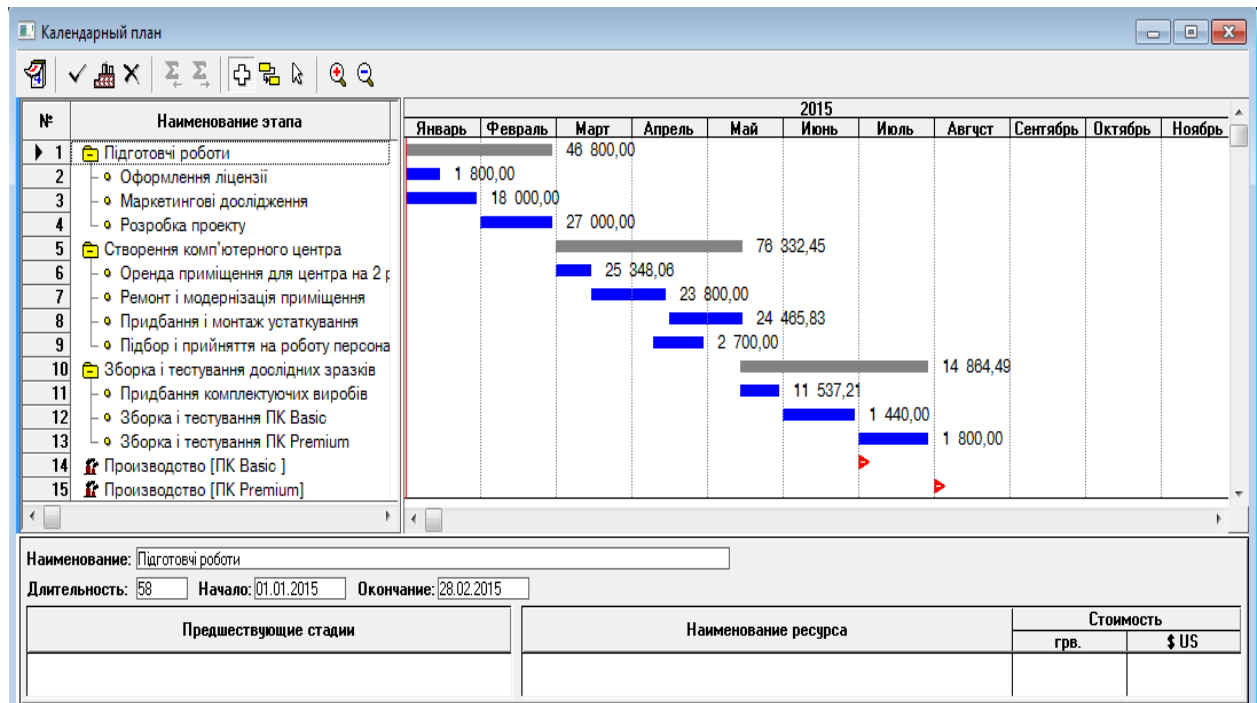


Рисунок 6.20 – Діаграма Гантта для проекту створення фірми

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

Для ПК Basic планується випуск 240 шт. щомісяця протягом 12 місяців з нарощуванням і спадом обсягів виробництва протягом двох місяців. Для введення обсягів виробництва зручно скористатися кнопкою *Быстрый ввод* в діалоговому вікні **План збуту**. Вид діалогового вікна *Быстрый ввод* обсягу продажів показаний на рис. 6.21.



Рисунок 6.21 – Вікно швидкого вводу обсягів продажів

Цим вікном зручно зкористатися для введення обсягів продажів, коли плановані обсяги продажів близькі за формою до лінії, що показана на рис. 6.21. В іншому випадку плановані обсяги продажів можна ввести безпосередньо з клавіатури для кожного місяця життєвого циклу. Саме таким способом варто ввести дані з планованих обсягів продажів комп'ютера ПК Premium: 80 шт. протягом 11 місяців і 160 шт. протягом наступного періоду до кінця проекту зі спадом об'єму за 1 місяць до кінця проекту.

Потім у модулі **План виробництва** введемо для комп'ютерів ПК Basic і ПК Premium наступні величини "сумарних прямих витрат": за матеріалами - 115 і 192 дол., по відрядній зарплаті - 324 і 360 грн., по інших витратах – 81 і 90 грн. Установимо також виробничий цикл, що дорівнює нулю. У картці *Графік виробництва* установимо прапор на режимі *Неограниченное производство* (означає, що виробництво здатне реалізувати плановані обсяги продажів).

Після виконання розрахунку проекту проведемо за допомогою кнопки *Дефицит* діалогового вікна **Кредити** аналіз дефіциту наявних коштів проекту. Отриманий дефіцит зручно характеризувати графіком, показаним на рис. 6.22. Відзначимо, що для побудови такого графіку варто виділити відповідний рядок даних, викликати спливаюче меню і вибрати команду **Графік**.

З графіку видно, що дефіцит має місце протягом 9 місяців і досягає максимального розміру близько 140 тис. грн.

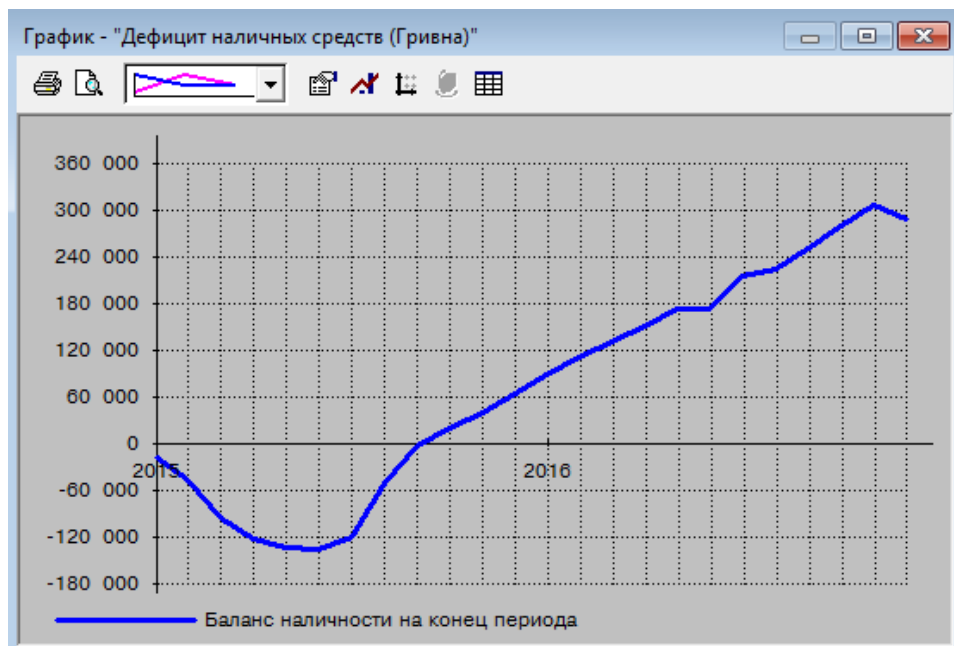


Рисунок 6.22 – Дефіцит готівки проекту

У програмі Project Expert передбачена можливість автоматичного підбору найкращих умов фінансування проекту, що забезпечують відсутність дефіциту готівки при мінімальних величинах кредиту. Для реалізації цієї процедури варто натиснути кнопку *Підбор* у діалоговому вікні **Кредити** та у діалоговому вікні, що з'явилося на екрані, ввести необхідні дані, які показано для проекту на рис. 6.23. Слід зазначити, що в даному випадку вирішено передбачити залишок на рахунку 8500 грн. для зменшення ризику необхідності додаткових витрат наявних коштів.

Діалогове вікно "Підбор кредиту" містить наступні параметри:

- Підбрати кредит для періода: с: 1 мес. по: 12 мес.
- Остаток на счете: 8 500,00 грн.
- Допустимое отклонение: 1 700,00 грн.
- Описание кредита:
 - Валюта: грн.
 - Ставка: 20,00 %
 - Капитализация:
 - Периодичность выплат процентов: Ежемесячно
 - Отсрочка первой выплаты: 9 мес.
 - Задолженность выплачивается: Равномерно
 - Отнесение процентов: На затраты

Рисунок 6.23 – Діалогове вікно підбору кредиту

З результатів автоматичного підбору умов фінансування проекту видно, що пропонується взяти кредит 144 509,95 грн. з одержанням сум і виплатою заборгованості за встановленою схемою. Отримана схема разових надходжень приведена на рис. 6.24.

Схема разовых поступлений - Результат подбора к...

Сумма кредита : 144 509,95 грн.

Период кредита : с 01.01.2015 по 31.12.2015

Дата	Сумма
01.01.2015	28 300,00
01.02.2015	27 000,00
01.03.2015	49 148,06
01.04.2015	27 084,68
01.05.2015	11 537,21
01.06.2015	1 448,00

Осталось 0,00 грн..

OK
Отменить
Справка

Рисунок 6.24 – Результати підбору кредиту для фінансування проекту

З таблиці *Прибыли-Убытки* розділу *Результаты* можна одержати графік чистого прибутку проекту (у грн.).

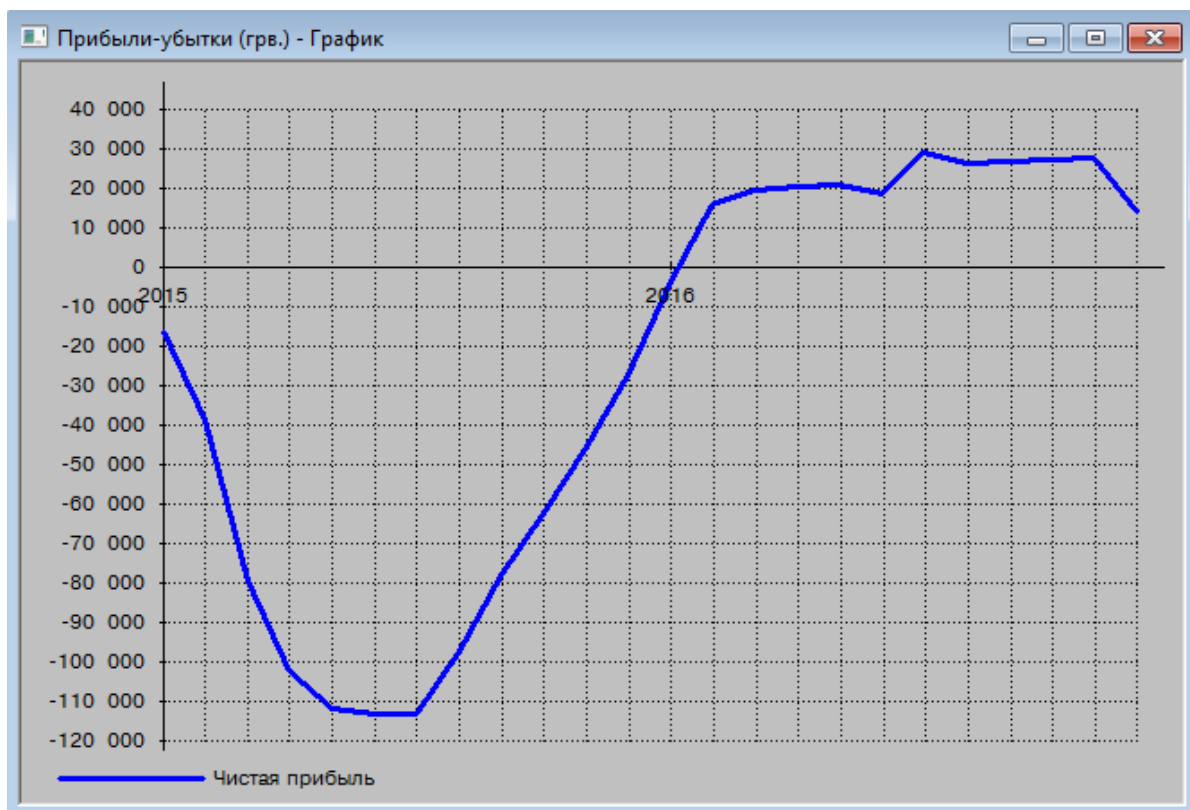


Рисунок 6.25 – Графік чистого прибутку фірми

Показники ефективності інвестицій для розглянутого проекту приведені на рис. 6.26. Видно, що ці показники є досить високими.

Зробимо аналіз чутливості проекту до можливих змін ряду факторів: обсягу збуту, ціни збуту і ставки податків. Результати аналізу впливу цих факторів на індекс прибутковості можна побачити на графіку. Побудуйте його самостійно.

Эффективность инвестиций			
Длительность проекта		24	мес.
Период расчета		24	мес.
		OK	
		Справка	
Гривна			
	Ставка дисконтирования	25,00	%
	Период окупаемости - PB	10	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	11	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	152,29	%
	Чистый приведенный доход - NPV	196 368	
	Индекс прибыльности - PI	2,50	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	296,90	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	90,90	%
	Длительность - D	1,03	лет
Доллар			
	Ставка дисконтирования	10,00	%
	Период окупаемости - PB	10	мес.
	Дисконтированный период окупаемости - DPB	10	мес.
	Средняя норма рентабельности - ARR	142,61	%
	Чистый приведенный доход - NPV	16 488	
	Индекс прибыльности - PI	2,62	
	Внутренняя норма рентабельности - IRR	268,40	%
	Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	72,44	%
	Длительность - D	1,04	лет

Рисунок 6.26 – Показники ефективності інвестицій для проекту

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

6.3 Лабораторна робота “Аналіз моделі фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства, що модернізується”

У даному проекті врахуємо такі важливі (і раніше невраховані) складові проекту, як стартовий баланс, створення активів і їх амортизація, інфляція, умови оплати і постачань, деталізація витрат, облік витрат на персонал і на загальні витрати, акціонерний капітал і ряд інших складових.

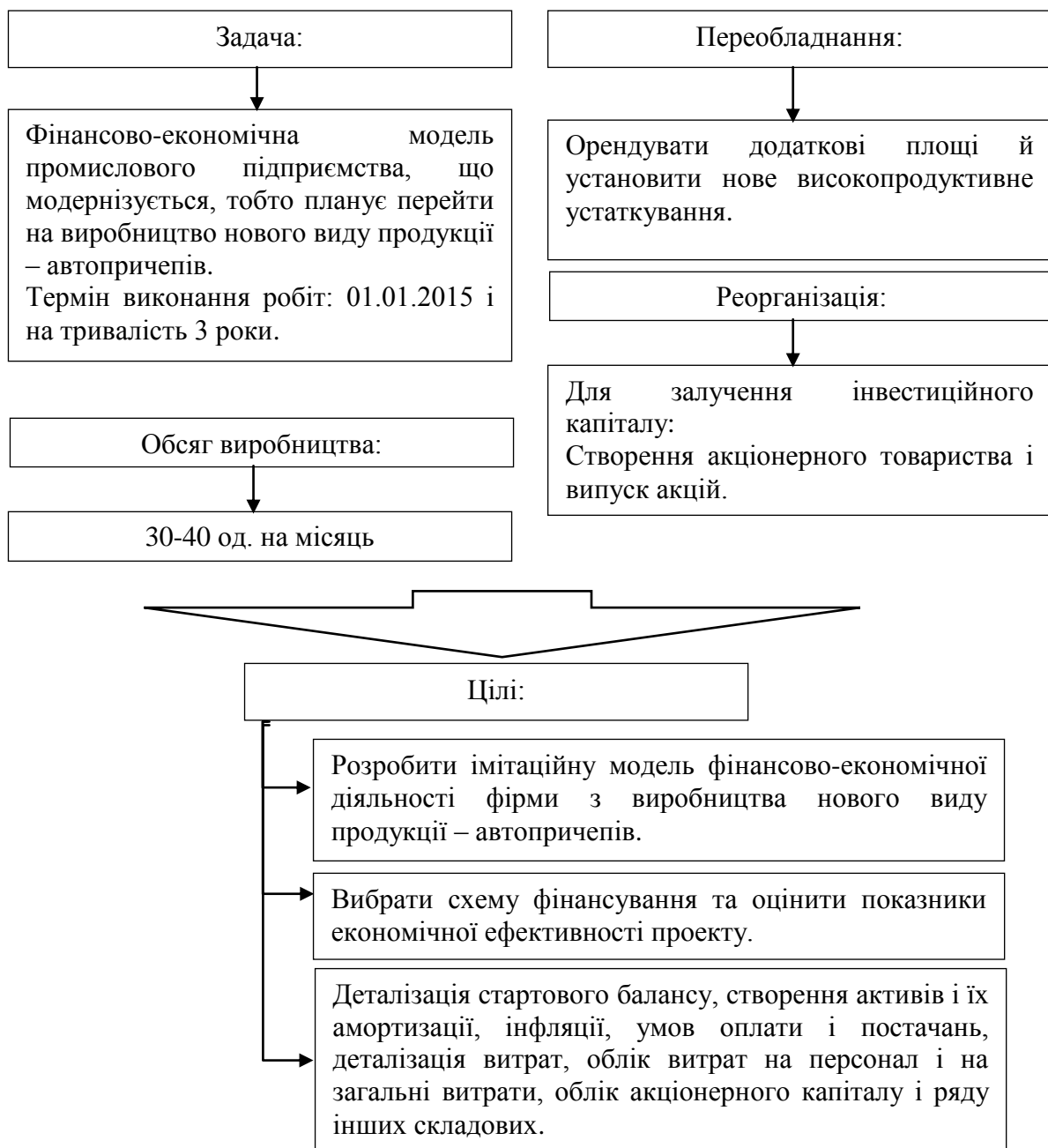


Рисунок 6.27 – Загальний процес виконання лабораторної роботи №3

1. Постановка задачі.

Створимо за допомогою Project Expert фінансово-економічну модель промислового підприємства, що модернізується, тобто планує перейти на виробництво нового виду продукції - автопричепів. Для розвитку підприємства вирішено орендувати додаткові площі й установити нове високопродуктивне устаткування. Для реалізації цього проекту і залучення інвестиційного капіталу створюється акціонерне товариство і випускаються акції. Проект розрахований на початок 01.01.2015 і на тривалість 3 роки. Маркетингове дослідження показало, що доцільно робити високоякісні автопричепи і реалізовувати їх за ціною 6000 грн. Обсяг виробництва, що рекомендується та може бути досить легко реалізований на ринку, складає 30-40 шт. на місяць.

2. Створення проекту.

Після створення нового файлу-проекту і заповнення діалогового вікна **Заголовок** введемо в діалоговому вікні **Продукты/Услуги** початок виробництва автопричепів з 01.06.15 р., у діалоговому вікні **Отображение данных** - показ результатів за місяцями до 2015 р. включно і за кварталами до 2017 р. включно, а в діалоговому вікні **Настройка расчета** - ставки дисконтування для гривні - 25 % і для доларів - 10 % із кроком дисконтування 1 місяць. У розділі *Окружение* в діалоговому вікні **Валюта** варто ввести курс 13 грн./дол. і курсову інфляцію за 3 роки проекту - 8, 6 і 5 % відповідно - і в діалоговому вікні **Інфляція** установити прапорець Використовувати для всіх об'єктів і ввести рівні інфляції за 3 роки проекту - 10, 9 і 8 % відповідно.

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

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

1. Оренда і підготовка приміщення тривалістю 30 днів з 01.01.2015 і вартістю 34 000 грн.;
2. Придбання, монтаж і налагодження устаткування тривалістю 74 днів з 15.01.2015 вартістю 20 400 грн. і 8 000 дол.;
3. Виготовлення штамів і пристосувань тривалістю 16 днів з 15.03.2015 вартістю 8500 грн.;
4. Виробництво з датою початку виробництва 01.04.2015 (з установкою прапорця Прив'язати дату початку продажів до дати початку виробництва).

Для другого і третього етапів установлюються прапорці Етап є активом.

Потім у модулі **Список активів** варто ввести в діалоговому вікні Характеристики активу тип активу - Устаткування - і лінійну амортизацію з

періодом до ліквідації 60 місяців для другого етапу і 12 місяців для третього етапу. Вид цього діалогового вікна представлений на рис. 6.28.

Рисунок 6.28 – Діалогове вікно “Характеристики активу”

У діалоговому вікні **План збуту** введемо ціну автопричепа 6000 грн. і обсяг збуту в 6-му місяці проекту - 15 шт. автопричепів, з 7-го по 18-й місяць проекту - по 30 шт., з 19-го по 35-й місяць проекту - по 40 шт. і в 36-м місяці проекту - 30 шт. У картці **Умови оплати** введемо затримку платежів - 3 дні - і продаж авансом з терміном 30 днів з передоплатою 50 %. У картці Умови постачання установимо час на збут - 1 день, рівномірні постачання протягом місяця і запас готової продукції - 10 % від місячного обсягу продажів.

Одним з найбільш важливих етапів створення імітаційної моделі фінансово-економічної діяльності підприємства є етап формування плану виробництва. У діалоговому вікні **План виробництва** введемо тривалість виробничого циклу - 30 днів. У картці **Матеріали** введемо величину сумарних прямих витрат - 995 грн. У картці **Сдельная зарплата** вкажемо список операцій: лазерне різання - 323 грн., токарські роботи - 136 грн., складальні роботи - 595 грн. і фарбування - 68 грн., при цьому у вікні сумарних прямих витрат з'явиться автоматично підрахована сума - 1122 грн. У картці **Інші витрати** введемо сумарні прямі витрати - 765 грн., а в картці **Графік виробництва** установимо перемикач **Необмежене виробництво**.

У модулі **Сировина, матеріали і комплектуючі** введемо **Метал** в асортименті - 1 комплект вартістю 400 грн. - та **Комплектуючі вироби** - 1

комплект вартістю 595 грн. У картці **Общие данные** введемо для кожного з зазначених елементів передоплату 2 дні.

Дані про кадровий склад підрозділів служб управління, виробництва і маркетингу підприємства вкажемо в діалоговому вікні План персоналу. У картці **Управление** введемо: директор (1) із зарплатою 7000 грн./міс., головний бухгалтер (1) із зарплатою 5300 грн. і начальник відділу (1) із зарплатою 4900 грн.; у картці **Виробництво** - начальник цеху (1) із зарплатою 4900 грн. і технологи (2) із зарплатою 3800 грн., а в картці **Маркетинг** - начальник відділу (1) із зарплатою 4900 грн. Для усіх установлюється режим щомісячних періодичних виплат протягом періоду виробництва, лише для начальника відділу маркетингу встановлюється режим щомісячних виплат на період з 1-го по 8-й місяць проекту.

І нарешті, у модулі **Общие издержки** для усіх трьох карток (Управління, Виробництво і Маркетинг) варто ввести "Комунальні послуги" із щомісячною оплатою 102, 119 і 85 грн. відповідно протягом усього проекту.

Таким чином, імітаційна модель фінансово-економічної діяльності підприємства взагалі створена - залишилося тільки вирішити питання фінансування проекту. Прийmemo, що при формуванні акціонерного товариства випущені акції з номінальною вартістю 17 грн. і що Іванов, Петров і Сидоренко придбали 01.01.2015 по 1000, 700 і 500 акцій відповідно. Привілейовані акції не використовувалися. Введення цих даних виконується в модулі **Акционерный капитал**, а вид отриманого діалогового вікна наведено на рис. 6.29.

Акционерный капитал

Список акционеров :

Акционер	Дата	Сумма(грв.)	Сумма(\$ US)
Іванов	01.01.2015	17 000,00	
Петров	01.01.2015	11 900,00	
Сидоренко	01.01.2015	8 500,00	

Іванов - Описание

Разовая выплата Госфинансирование

Постепенная выплата взноса в течение мес.

Сложная схема выплат

Акции

Номинальная стоимость : грв. Количество :

Привилегированные акции : %

Buttons: OK, Отменить, Справка, Дефицит...

Рисунок 6.29 - Діалогове вікно "Акціонерний капітал"

Потім необхідно установити розмір і порядок виплати дивідендів акціонерам. Для цього варто скористатися модулем **Розподіл прибутку**, введіть частку прибутку, що йде на виплату дивідендів, - по 20 % щорічно наприкінці року. Вид відповідного діалогового вікна наведено на рис. 6.30.

Распределение прибыли

Периодичность выплаты дивидендов: Раз в год

Доля прибыли, идущая на выплату дивидендов (в %):

	1 год	2 год	3 год
▶	20,00	20,00	20,00

Доля прибыли, идущая на формирование резервов (в %):

	1 год	2 год	3 год
▶	0,00	0,00	0,00

Buttons: OK, Отменить, Справка

Рисунок 6.30 – Діалогове вікно Розподіл прибутку

Після проведення розрахунку проекту за допомогою процедури Дефіцит можна одержати величини дефіциту наявних коштів, що представлені в графічному виді на рис. 6.31 та 6.32.

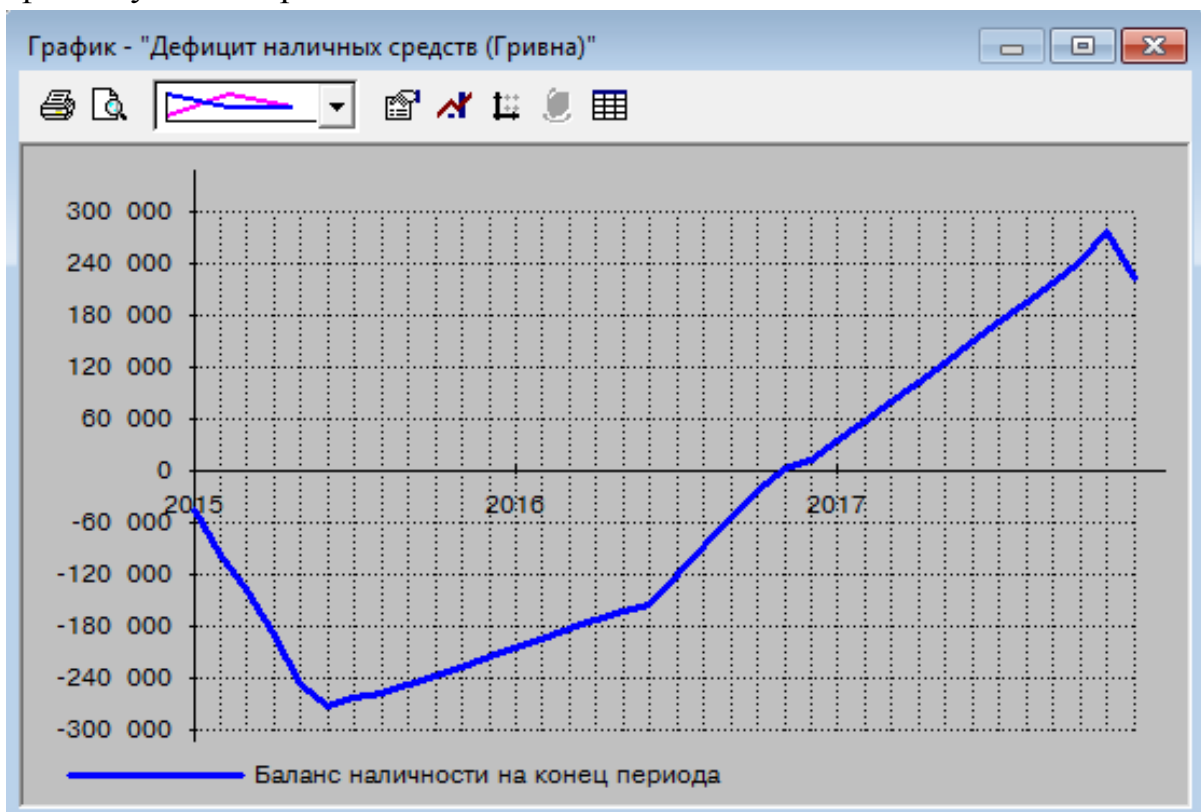


Рисунок 6.31 – Графік дефіциту обігових коштів

Потім підберемо необхідне фінансування позиковими коштами за допомогою процедури автоматичного підбора (кнопка Підбор у діалоговому вікні Кредити). У діалоговому вікні Підбор кредиту введемо вимогу підбору кредиту для періоду з 1-го по 21-й місяць із забезпеченням залишку на рахунку 5100 грн. із процентною ставкою кредиту 20 % і з відстрочкою першої виплати 6 місяців. У результаті автоматичного розрахунку необхідні позикові кошти отримано. Розмір кредиту складає 280 791,69 грн. Кошти надходять і повертаються за раціональними схемами. Графік одержання позики і виплат з повернення позики і відсотків за нею відображено у відповідних таблицях.

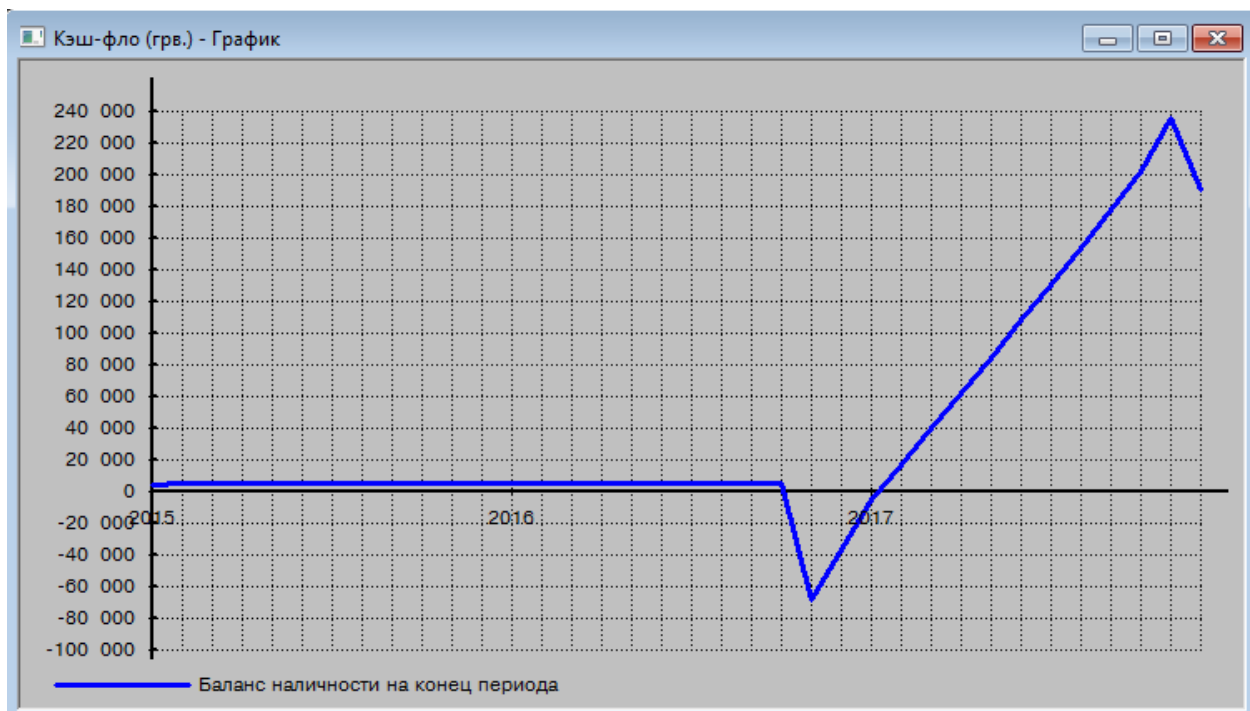


Рисунок 6.32 – Баланс обігових коштів

Одержаний в процесі реалізації цього проекту чистий прибуток показано графічно на рис. 3.33. Видно, що починаючи з 22-го місяця має місце стійкий чистий прибуток, що досягає значення близько 20000 грн. на місяць.

3. Аналіз результатів та складання звітів.

Деякі результати проведеного аналізу чутливості проекту до змін основних факторів (обсягу збуту, ціни збуту, прямих витрат і зарплати персоналу) показані на рис. 6.34. Більш докладно отримані результати розрахунків по розробленій моделі й аналізу результатів приведено в звітах. Можна переглянути всі складові стандартних фінансових звітів про очікувані результати діяльності підприємства, що модернізується, за час реалізації проекту.

Найважливішими фінансовими звітами є звіт про фінансові результати (таблиця Прибыли-убытки), звіт про рух коштів (Кеш-фло), бухгалтерський баланс (таблиця Баланс).

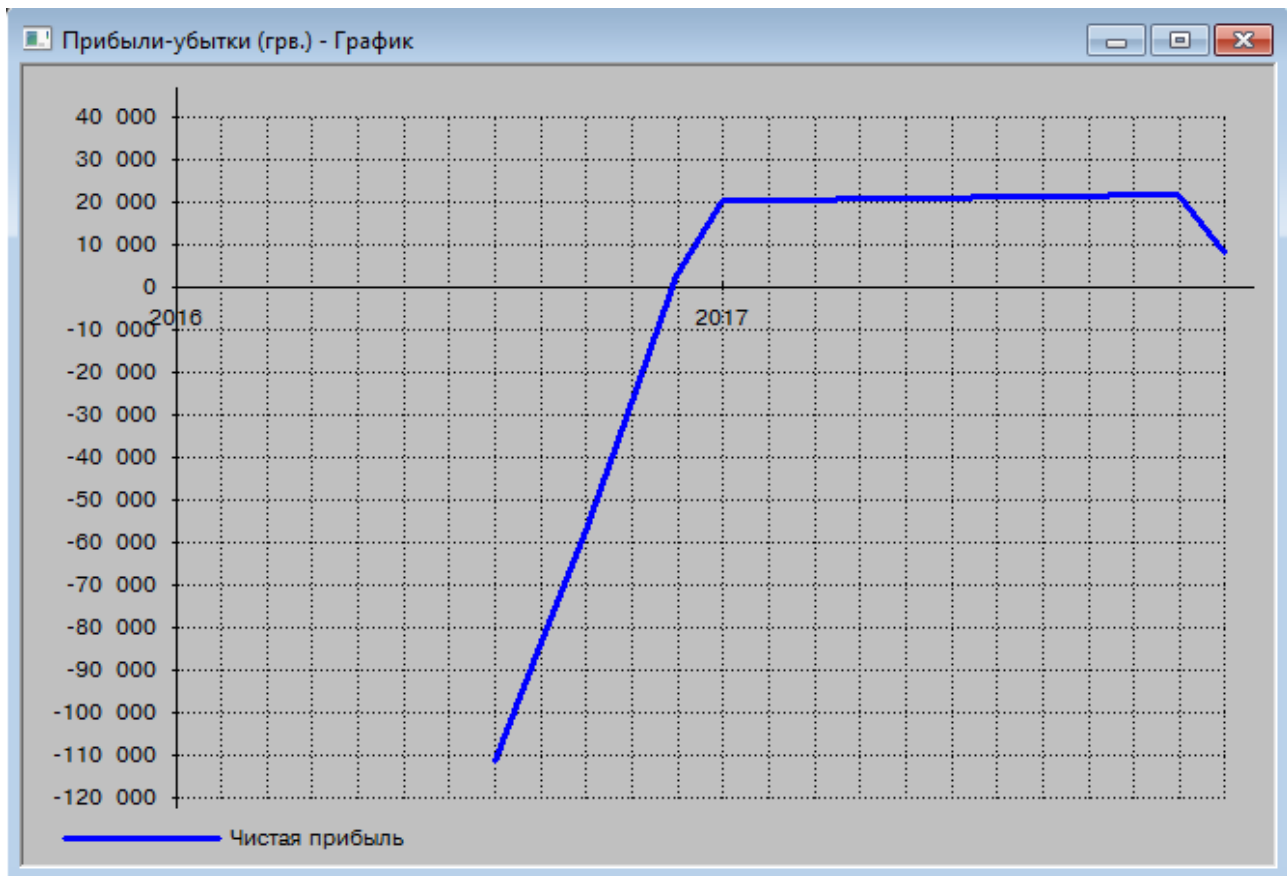


Рисунок 6.33 – Графік чистого прибутку

	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Объем сбыта	0,51	0,68	0,83	1,01	1,20	1,38	1,57	1,75	1,94
Цена сбыта	0,00	0,02	0,29	0,72	1,20	1,72	2,27	2,84	3,44
▶ Прямые издержки	2,63	2,25	1,88	1,53	1,20	0,87	0,61	0,33	0,12
Зарплата персонала	1,85	1,68	1,51	1,35	1,20	1,05	0,92	0,80	0,70

Рисунок 6.34 – Аналіз чутливості проекту

У цьому розділі також приведені таблиці фінансових показників для кожного періоду часу реалізації проекту, що включають показники ліквідності, показники рентабельності, показники ділової активності, показники структури капіталу й інвестиційні показники. Ці показники для даного проекту мають прийнятні значення.

Отримані для даного інвестиційного проекту показники ефективності інвестицій (для розрахункового періоду 36 місяців) показані на рис. 6.35. Ці показники свідчать про високу економічну привабливість цього проекту.

Эффективность инвестиций			
Длительность проекта		36	мес.
Период расчета		36	мес.
		OK	
		Справка	
Гривна			
Ставка дисконтирования	25,00	%	
Период окупаемости - PB	28	мес.	
Дисконтированный период окупаемости - DPB	34	мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR	53,57	%	
Чистый приведенный доход - NPV	21 829		
Индекс прибыльности - PI	1,07		
Внутренняя норма рентабельности - IRR	29,90	%	
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	27,08	%	
Длительность - D	1,95	лет	
Доллар			
Ставка дисконтирования	10,00	%	
Период окупаемости - PB	29	мес.	
Дисконтированный период окупаемости - DPB	32	мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR	47,49	%	
Чистый приведенный доход - NPV	4 720		
Индекс прибыльности - PI	1,20		
Внутренняя норма рентабельности - IRR	21,62	%	
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	16,47	%	
Длительность - D	1,97	лет	

Рисунок 6.35 - Показники ефективності інвестицій

Видно, що на показники ефективності інвестицій найбільший вплив роблять ціна збуту і прямі витрати. При зменшенні ціни збуту на 1-3 % чи при збільшенні прямих витрат на 3-4 % проект стає не вигідним. Дуже помітний вплив на показники ефективності інвестицій роблять також прямі витрати і зарплата персоналу. Для підвищення стійкості проекту варто провести додаткові роботи із зниження витрат виробництва, а також з підвищення якості автопричепа, що дозволило б збільшити його ціну збуту і (чи) обсяг збуту. Варто також дуже обережно підходити до росту кількості персоналу і до зарплати персоналу.

6.4 Лабораторна робота “Розробка інвестиційного бізнес-плану”

1. Формування якісного бізнес-плану.

Модуль «Текстовий опис» допомагає створити докладний текст бізнес-плану, підключаючи і створюючи бібліотеки, використовуючи розвинуту систему підказок і коментарів. Динамічне відновлення звітів, переданих у MS Word, виключає рутинну роботу з переформатування звіту заново після зміни параметрів проекту. Створений у MS Word звіт зберігає всі параметри форматування при відновленні результатів. У випадку зміни даних у файлі проекту досить натиснути одну кнопку, щоб нові дані з’явилися в звіті.

При підготовці звітів усі створені в системі графіки і діаграми можна після передачі в Word редагувати як об’єкти MS Graph.

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

Project Expert дозволяє контролювати хід виконання проекту шляхом актуалізації даних. У систему можна ввести актуальні дані про фактичні надходження і виплати і переглянути актуалізований звіт про рух коштів. При роботі із системою контролюється відповідність планованого і фактичного обсягу продажів, планованих і фактичних витрат, сум прибутку, податкових відрахувань і т.д. У результаті порівняння вихідних і реальних даних автоматично формується таблиця неузгодженості руху коштів, і можна вносити необхідні корективи.

2. Сервісні можливості і зручність освоєння

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

У Project Expert убудований «Майстер проектів» дозволяє вам швидко створювати новий проект, з огляду на особливості підприємства, галузі і задачі, що розв’язується. Відповідно до вибору користувача, система підключає заготовки списків податків, набори підсумкових таблиць і графіків.

Оперативну зміну параметрів вихідних даних забезпечує вам сервісна функція «Редагування за шаблоном». Вона дозволяє не використовувати рутинні операції на етапі введення і редагування не тільки переліку продукції, але й інших вихідних даних проекту.

Сервісна функція «Перерахування валют» крім узагальненого аналізу результатів проекту в залежності від валют виплат і надходжень дозволяє вам швидко перерахувати надходження і виплати з однієї валюти в іншу.

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

3. Постановка задачі та варіанти індивідуально - практичних завдань.

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

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

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

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

Варіанти завдань представлені у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Варіанти завдань з бізнес-планування інвестиційного проекту

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

Порядок виконання лабораторної роботи в Project Expert

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

- назву проекту наприклад, *Проект меблевої фабрики*, *Проект автозаправки*;

- довільну назву варіанта, наприклад: *1* або *Оптимістичний*;
- прізвище автора;
- тривалість 2 роки;
- ім'я файлу з розширенням *.рех.

У полі *Шаблон* залишити запропонований програмою шаблон, який містить лише дані про податки. Натиснути *ОК*. Протягом подальшої роботи над проектом час від часу зберігати файл проекту.

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

3. Розділ *Проект*

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

3.2. У модулі *Отображение данных/ Масштаб* вибрати масштаб для дворічних проектів – за місяцями до закінчення проекту. У вкладці *Отображение данных/Итоговые Таблицы* вказати бажані характеристики. У вкладці *Отображение данных/Таблица кэш-фло* встановити позначку *Дисконтировать строки при отображении*, якщо у результатах хочуть бачити звіт про грошові потоки, перераховані відповідно до ставки дисконтування див. пункт 3.3 цієї інструкції. Всі установки щодо відображення даних можливо буде змінювати під час перегляду результатів з метою подання даних у потрібному вигляді.

3.3. У модулі *Настройка расчета/Ставка дисконтирования* вказати крок дисконтування рік і ставки дисконтування приблизно 20 % для гривні і 11 % для долару. Ставка дисконтування використовується для перерахування майбутніх надходжень на момент початку проекту і приблизно дорівнює процентній ставці банку. У вкладці *Настройка/расчета/Детализация* встановити позначку на *Разнесение издержек*. У вкладці *Настройка расчета/Показатели зффективности* встановити позначку для врахування відсотків за кредитами і зменшити частку виплат до 60–80 %.

4. Розділ *Компания*.

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

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

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

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

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

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

5. Розділ *Окружение*.

5.1. У модулі *Учетная ставка* задати ставку рефінансування – частку, у якій процентні платежі за кредити відносяться на витрати, решта – на прибуток. Значення ставки рефінансування не перевищує значення процентної ставки плати за кредит і може дорівнювати для гривні 28 %, для долара – 11%.

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

5.3. У модулі *Налоги* змінити параметри стандартних для російського законодавства податків, заданих файлом шаблону, на українські. Зайві податки вилучити за допомогою клавіші *Del*. Створити нестандартний податок, для чого

ввести назву податку, процентну ставку, вибрати зі списку *Налогооблагаемая база* рядок *Настраиваемая* і натиснути кнопку *Формула*. Для побудови формули для бази податку виконують такі дії:

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

6. Розділ *Инвестиционный план*.

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

6.2. У модулі *Календарний план* увести етапи проекту.

На попередній стадії інвестиційного плану можуть реалізовуватись такі етапи: техніко-економічне обґрунтування проекту, технічне завдання, вибір джерел фінансування, погодження проекту із зовнішніми організаціями. На підготовчій стадії: реєстрація і створення підприємства; науково-дослідні роботи; підготовка проектної, конструкторської та технологічної документації; будівельні роботи; купівля і монтаж обладнання; рекламні заходи. На виробничій стадії: виробництво кожного виду продукції послуг. Спочатку слід увести етапи попередньої і підготовчої стадій, а потім виробничі етапи.

Для додавання у діаграму Ганта нового етапу слід використовувати екранну кнопку *Добавить этап*. Для введення невиробничих етапів потрібно вказувати їх назву, обсяги витрат ресурсів, тривалість. Для таких етапів, як «купівля оренда земельних ділянок», «цех: проектування, будівництво», «обладнання: купівля, встановлення, налаштування» у вікні *Редактирование этапа проекта* належить встановити позначку *Этап является активом* і натиснути кнопку

Характеристики. Далі у вікні *Характеристики актива* вибрати тип активу за допомогою перемикача і ввести дані щодо амортизації активу.

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

Для хронологічного зв'язування етапів слід натиснути кнопку *Связывание* і протягнути курсором з натиснутою кнопкою миші від одного до іншого етапу. Для повернення до звичайного вигляду курсора натиснути екранну кнопку *Выделение*.

Для переміщення етапу слід скористатися кнопкою *Перемещение*.

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

7. Розділ *Операционный план*.

7.1. У вікні модуля *План сбыта* встановити позначку *Детальное описание*. Додати варіанти збуту продуктів наприклад, «на експорт», використовуючи клавішу *Insert* та екранну кнопку *Варианты*, і ввести ціни на продукти в основній валюті з урахуванням ПДВ для внутрішнього ринку або другій валюті з урахуванням податку на експорт для зовнішнього ринку. Для всіх варіантів увести обсяги збуту, натиснувши екранну кнопку *Быстрый ввод* і вказавши максимальний обсяг продажу та тривалість періоду зростання обсягів продажу, час початку спаду обсягів продажу і тривалість життєвого циклу продукту. Після введення обсягів продажу слід обнулити обсяги у тих місяцях, що за календарним планом передують етапам виробництва див. пункт 6.2 цієї інструкції, а також за перший місяць виробництва якщо не було введено запасів готової продукції у балансі. За необхідності слід увести дані у вкладках *Ценообразование*, *Условия оплаты*, *Условия поставок*. Дані щодо нестандартних податків та інфляції для окремих видів продукції, введені у вкладці *Ценообразование*, пріоритетніші за значення, введені у розділі *Окружение*.

7.2. У модулі *Материалы и комплектующие* за допомогою клавіші або команди *Добавить* контекстного меню додати два – три види матеріалів або комплектуючих виробів, що мають використовуватися у виробництві продукції, вказавши для кожного виду одиницю виміру і ціну.

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

У вкладці *Материалы* встановити перемикач у положення *Список материалов и комплектующие* і за допомогою клавіші *Insert* або контекстового меню додати у список матеріали і комплектуючі вироби та вказати норми їх витрат на одиницю продукції.

У вкладці *Сдельная зарплата* встановити перемикач у положення *Суммарные прямые издержки* та ввести величину зарплати на одиницю продукції.

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

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

7.4. У модулях *План по персоналу* та *Общие издержки* визначаються непрямі загальні витрати по проекту. За допомогою клавіші *Insert* або контекстного меню у модулі *План по персоналу*-потрібно ввести посади управлінського персоналу наприклад - директор, менеджер, начальник цеху, а також вказати їх зарплату.

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

7.6. Після створення моделі інвестиційного проекту слід здійснити розрахунок проекту, вибираючи команду *Результаты/Пересчет* або натиснувши кнопку *Расчет* інструментальної панелі, або натиснувши клавішу F9. У разі появи повідомлень щодо невідповідності обсягів або термінів виробництва та збуту перевірити календарний план, плани збуту та виробництва, дати можливого початку продажу в модулі *Список продуктов* вкладки *Проект*.

8. Розділ *Финансирование*.

8.1. У модулі *Акционерный капитал* натиснути кнопку *Дефицит* і після розрахунку проаналізувати інформацію з таблиці *Кеш-фло* з укаванням початкового та максимального дефіциту готівкових коштів. За наявності

дефіциту визначити стратегію фінансування проекту, передбачивши залучення капіталу акціонерного або позикового лише у ті періоди, коли це необхідно. Ввести дані щодо залучення капіталу у модулях *Акционерный капитал* або *Займы* і знову натиснути кнопку *Дефицит*. Повторювати ці дії, допоки сума дефіциту не буде нульовою.

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

8.3. За наявності вільних грошових коштів можна передбачити їх вкладення у цінні папери або на банківський депозит. Інформацію про ці операції можна ввести у модулі *Инвестиции*.

9. Розділ *Результаты*.

9.1. Проаналізувати результати, подані у програмних формах *Прибыли-убытки*, *Кэш-фло*, *Баланс*, *Отчет об использовании прибыли* а також *Детализация результатов*.

9.2. У модулі *Таблица пользователя* створити нову таблицю, для чого виконати такі дії:

- натиснути на кнопку *Добавить*;
- у вікні *Настройка таблицы* за допомогою клавіші *Insert* або контекстного меню додати один – два рядки у таблицю і натиснути кнопку *Формула*;
- у вікні редагування формули вибрати зі списку стандартну таблицю, рядки якої використовуватимуться у формулі;
- у відповідному вікні вказати значення множника, з яким рядок увійде у формулу;
- активізувати вікно числівника або знаменника, клацнувши на ньому мишею;
- натиснути на кнопку з відповідним знаком, з яким визначена величина ввійде у формулу;
- у разі необхідності введення у формулу фіксованого рядка, набрати його назву у полі *Фиксированная строка* і натиснути кнопку *Редактировать* для введення його значень;
- для показу даних встановити позначку *Аккумуляированные значения*; для показу різниці між даними за різні періоди – позначку *Дифференцированные значения* і для показу дисконтованих даних – позначку *Дисконтированные значения*.

9.3. У модулі *Отчет* натиснути кнопку *Добавить*, далі вибрати варіант звіту *Стандартный*. У вікні *Стандартный отчет* вибрати напрямок

передання звіту – *Microsoft Word*, мову звіту, помітити позначками декілька розділів звіту і натиснути *OK*. Далі виконати команду меню *Проект/Печать*, після чого звіт буде передано у *Microsoft Word*. У разі успішної конвертації звіту виділити його і вибрати шрифт із символами кирилиці.

10. Розділ *Анализ проекта*.

10.1. Проаналізувати показники, наведені у таблицях *Финансовые показатели* та *Эффективность инвестиций*.

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

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

- за допомогою кнопки *Добавить* вибрати вхідні дані і вказати інтервал можливих відхилень їх значень;
- натиснути кнопку *Пересчитать*;
- активізувати вкладку *Результаты* і проаналізувати очікувані значення показників ефективності проекту, статистичний розподіл цих значень і значення показника стійкості проекту. При цьому використовувати дані таблиці і форму графіків, що виводяться на екран за натискування кнопки *Показать*.

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

- вибрати тип витрат зі списку;
- установити перемикач у положення *Розносить издержки по схеме*;
- установити курсор проти виду витрат у верхній таблиці;
- у схемі рознесення встановити перемикач у положення *По продуктам* або *По подразделениям*;
- за допомогою кнопки *Добавить* додати у нижню таблицю продукти або підрозділи та вказати частки рознесення витрат у процентах.

10.5. У модулі *Анализ безубыточности* побудувати графік точки беззбитковості. Для цього слід натиснути кнопку *Пересчет*, клацнути мишею на першій заповненій клітині у рядку таблиці і натиснути кнопку *Показать*.

11. Розділ *Актуализация*.

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

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

11.2. Після цього можна ознайомитися зі змістом актуалізованого звіту «Кэш-фло». Для аналізу відповідності фактичних і планованих грошових потоків використовується звіт *Распогласование кэш-фло*, в якому подано суми неузгоджених надходжень і виплат у кожний період часу. Червоним кольором показано суми дефіциту надходжень або перевищення витрат, чорним – надходження понад плану або економія витрат.

Контрольні питання до розділу:

1. Назвіть всі розділи проекту та їх призначення.
2. Як зробити розрахунок проекту та подивитись результати?
3. Як зробити деталізацію результатів та яка деталізація може бути зроблена?
4. Що таке “Аналіз чутливості” проекту?
5. Назвіть складові проекту, з якими ви ознайомились при виконанні лабораторної роботи №1.
6. Назвіть складові проекту, з якими ви ознайомились при виконанні лабораторної роботи №2.
7. Назвіть складові проекту, з якими ви ознайомились при виконанні лабораторної роботи №3.
8. Які стандартні фінансові звіти ви знаєте?
9. Які фінансові показники для кожного періоду часу реалізації проекту були отримані при виконанні лабораторної роботи №1? Охарактеризуйте їх.
10. Які фінансові показники для кожного періоду часу реалізації проекту були отримані при виконанні лабораторної роботи №2? Охарактеризуйте їх.
11. Які фінансові показники для кожного періоду часу реалізації проекту були отримані при виконанні лабораторної роботи №3? Охарактеризуйте їх.
12. Які фактори найбільш впливають на ефективність?

Розділ 7

ГЛОСАРІЙ

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.

Акредитація

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

Амортизація

Процес розподілу первісної вартості основних фондів за періодами їх використання, що в сумі 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.

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).

Бенчмаркінг

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

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.

Активи (фонди, кошти)

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

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.).

Асигнування

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

Базові навички

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

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-ангел

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

Бостонська матриця

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

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.

Визначення патентоспроможності

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

Випробування ринку

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

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 прогностичні значення, балансові звіти і звіти про рух грошових коштів, а також докладний опис продуктів і послуг, ринків, майбутньої стратегії та відомості про менеджерів.

Бренд (марка)

Бренд - ім'я, термін, дизайн, символ або 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.

Виключна ліцензія

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

Бізнес-процес

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

Винахід

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

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.

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.

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.

Дата випуску патенту

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

Державні пріоритети науково-технічного розвитку

Пріоритетні напрямки державного розвитку в галузі науки і технологій, прийняті і схвалені рішенням уряду.

Дисконтування витрат

Процес приведення різночасових витрат до одного моменту часу.

Діаграма Гантта

Графічна часова діаграма проведених заходів. Заходи описуються з лівого боку, а їх тривалість - праворуч у вигляді горизонтальних граф, що мають взаємопов'язані часові параметри. Названа відповідно до імені автора методу - Генрі Гантта.

Віртуальна лабораторія

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

ВОІВ

Всесвітня організація інтелектуальної власності.

Графік інвестицій, що плануються

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

Гудвіл

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

Демпінг

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

Дисконт (знижка)

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

Дослідження з використанням бенчмаркінгу

Початкове дослідження, з яким будуть зіставлятися всі наступні результати.

Ділові ігри

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

Доконкурентні ДР

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

Додана вартість сфери управління

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

Дослідне (пілотне) виробництво

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

Експериментальні розробки

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

Економіка що заснована на знаннях

Вираз, що застосовується для опису тенденцій, 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.

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.

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.

Індекс інноваційного клімату

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

Інвойс [Рахунок на оплату]

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

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).

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 впливу на рівень життя.

Експериментальні дослідження

Складова частина поняття "фундаментальні дослідження", експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань.

Електронна комерція

Процес організації та ведення бізнесу в Інтернеті.

Ефект переливу

Передача знань, що створені в рамках підприємства або організації, для використання іншими підприємствами, зазвичай в рамках мережі або кластеру.

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.

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.

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.

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.

Інноваційне підприємство

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

Інтранет

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

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.

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.

Інфраструктура

Об'єкти спільного використання, призначені для обслуговування будь-якої діяльності. Наприклад, інвестиції, які вкладаються 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.

Інноваційні індикатори

Показники, які застосовуються для статистичних оцінок інноваційної діяльності.

ISDN [Ай-Ес-Ді-Ен]

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

Кар'єрний розвиток

Процес, при якому співробітники отримують прогрес через ряд етапів, кожен з яких характеризується різним набором розвитку завдань, заходів і взаємин.

Карта процесу

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

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.

Контрактна наукова організація

Комерційна наукова організація, що виконує дослідження на замовлення клієнтів.

Кластерний аналіз

Методика, що припускає об'єднання однакових або близьких об'єктів в групи (кластери).

Комерціалізація досліджень і розробок

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

Конкурентна перевага

Комплекс факторів, який дозволяє організаціям вигідно відрізнитися від своїх конкурентів. Визначення конкурентних переваг - один з основних елементів процесу комерціалізації результатів досліджень і розробок.

Комерційні дослідження і розробки

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

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.

Конфлікт

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

Кар'єра

Картина роботи - відповідний досвід, який охоплюють життєвий шлях людини.

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".

Кодифіковане знання

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

Комерціалізація технологій

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

Консорціум

Група незалежних компаній або організацій, які готові працювати разом в проекті, при забезпеченні внеску кожним учасником у вигляді ресурсів або знань.

Компетенція

Коло повноважень якої – небудь організації, установи або особи; коло питань, в яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід.

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.

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.

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.

CAD/CAM системи [КАД/КАМ]

Абревіатура "Система автоматизованого проектування" (САПР) і "Система автоматизованого виробництва". Системи комп'ютерного проектування і виробництва. САД-системи використовують для проектування деталей, а САМ-системи - для управління верстатами з ЧПУ і автоматичними лініями.

Лідерство

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

Ліцензія

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

Ліцензіар

Одна зі сторін ліцензійної угоди, яка передає або продає ліцензію.

Матеріальні активи

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

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.

Мозкова атака

Коллективний метод пошуку рішення проблеми при повній свободі висунення ідей учасниками обговорення.

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.

Лідер, який орієнтований на співробітника

Підкреслює міжособистісні відносини, виражає особисту зацікавленість у потребах співробітників і приймає індивідуальні відмінності між ними.

CALS - технологія [КАЛС]

Безперервна інформаційна підтримка життєвого циклу продукції - стратегія безперервного підвищення ефективності, продуктивності та рентабельності процесів господарської діяльності підприємства за рахунок впровадження сучасних методів інформаційного супроводу продукції протягом її життєвого циклу.

Лідер ринку

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

Лідер, який орієнтований на виробництво

Той, хто підкреслює технічні вимоги або націлений тільки на задачі, що пов'язані з аспектами роботи.

Ліцензіат

Одна зі сторін ліцензійної угоди - одержувач ліцензії.

Маржа

Прибуток, різниця між ціною продажу і собівартістю.

Маржинальна система калькуляції (калькуляція собівартості за прямими витратами)

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.

Менеджер продукту

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

Мехатроніка

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

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" (темперосту, прибутковість, структура і т.п.) і корпоративні переваги компанії (фінансові ресурси, досвід, унікальність продукції).

Мобільність наукових кадрів

Один із важливих механізмів передачі знань і індикатор опису ключових зв'язків у національних інноваційних системах.

МСП

Малі та середні підприємства.

Науково-технічна інновація

Науково-технічна інновація - трансформація наукової ідеї у новий чи удосконалений продукт, який впроваджено на ринку, або у новий чи удосконалений процес, який використовується в промисловості, або новий підхід до соціальних послуг.

Мотивація

Процес пробудження і підтримки цілеспрямованої поведінки.

Науковий парк

Елемент інфраструктури, необхідний для просування результатів ДР на регіональному рівні. Наукові парки складають певний інтерес для багатонаціональних корпорацій, місцевих компаній та наукових інститутів своєю підприємницькою атмосферою і наявністю послуг з підтримки бізнесу. Існують міждисциплінарні та монодисциплінарні (наприклад, біомедичні) наукові парки. Одна з останніх тенденцій у розвитку наукових парків - їх трансформація в науково-технологічні парки.

Наукомісткий

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).

Метод програмних оцінок (Сітьове планування)

Метод планування і контролю виконання проектів, 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.

Моніторинг

Діяльність з регулярного розгляду ходу проекту або іншої діяльності, що здійснюється з метою забезпечення досягнення цілей, які були сформульовані в технічному завданні.

Накладні витрати

Будь-які витрати, що безпосередньо не пов'язані з продуктом. Їх складають всі витрати, за винятком вартості матеріалів і прямих витрат на оплату праці. Заводські накладні витрати включають вартість допоміжних матеріалів та оплату допоміжних робітників, а також інші виробничі витрати: витрати на опалення, електроенергію, амортизацію машин і устаткування і т.п.

Науково-технічна діяльність

Концепція науково-технічної діяльності була розроблена ЮНЕСКО. Згідно "Рекомендації з міжнародної стандартизації статистики науки і техніки" науково-технічна діяльність включає: систематичну діяльність, що тісно пов'язана зі створенням, подальшим розвитком, поширенням і застосуванням науково-технічних знань у всіх областях. Вона включає: ДР, науково-технічну освіту і підготовку кадрів та науково-технічні послуги".

"Неподільність" процесу

Фізична неможливість або економічна недоцільність експлуатації обладнання нижче оптимальної експлуатаційної потужності. В результаті обладнання працює нижче норми завантаження і середня вартість одиниці продукції виходить вище, ніж якби обладнання було завантажено відповідно до норм.

Невиключна ліцензія

Передача ліцензіаром права використання патенту із збереженням за собою права видачі таких же ліцензій іншим.

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.

Непатентоспроможність

Випадок, коли винахід не відповідає критеріям і визначенням, необхідним для оформлення нового патенту, або ж незначно відрізняється від уже запатентованого винаходу.

Неповоротні витрати

Витрати, які не можуть бути використані або компенсовані яким-небудь способом.

Неявні (змінні) витрати

Приховані витрати організації, що використовує в цілях виробництва товарів свої власні ресурси. Правильний підрахунок витрат виробництва повинен включати облік всіх використаних ресурсів за поточною ринковою вартістю.

Новизна

Одна з вимог поняття патентоспроможності. Якщо винахід був використаний раніше або був відомий іншим особам, найімовірніше, він не є новим і його не можна захищати патентом.

Норма амортизації основних фондів ДР

Норма амортизації вкладень в основні фонди сфери ДР (обладнання, будівлі).

Ноу-хау (Уміння)

Знання та досвід, необхідні для реалізації певної діяльності на відміну від інформації загального характеру.

Організаційні інновації

Інновації на рівні фірми (підприємства), які включають: Введення значно змінених організаційних структур; Застосування передових управлінських технологій; Використання нових або значно змінених стратегічних орієнтирів компанії.

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.

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.

Нетворкінг (Створення мережі)

Формальні чи неформальні зв'язки між підприємствами, включаючи субконтрактні відносини, які сприяють економічній спеціалізації і забезпечують переважний доступ до інформації.

Норма амортизації ДР

Норма амортизації вкладень в нематеріальні активи сфери ДР

Неявні знання

Знання, досвід, здоровий глузд, інтелектуальні моделі, не зафіксовані в письмовій формі, на відміну від спеціальних і об'єктивних знань, зафіксованих у письмовому вигляді.

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 комбінацій.

Нормативна база

Усі закони, декрети, постанови, рішення, статuti і т.д., що регулюють певний вид діяльності.

Обслуговування патенту

Патентні платежі, які необхідні для підтримки патенту в силі, протягом всього терміну його дії.

Остаточний результат

Результат, який є вимірюваним, відчутним, що підтверджує факт, який повинен бути реалізований в результаті завершення заходу. Часто термін використовується в більш вузькому сенсі та позначає певний результат, який повинен бути схвалений спонсором проекту або замовником.

Омнібусна панель

Фіксована вибірка респондентів, яких було досліджено за різними ознаками протягом певного часу.

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.

Підприємець

Людина, яка приймає на себе ризик створення і ведення нового бізнесу.

Оцінка наукових досліджень

Заходи з оцінки ефективності досліджень і розробок, що проводяться за рахунок державного бюджету чи інших коштів з метою оптимізації розміщення, структурування та фінансування досліджень.

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.

Період окупності

Критерій оцінки інвестиційного проекту. Відповідні розрахунки засновані на вимірі грошового потоку і визначення періоду часу, який необхідно для повернення вкладених коштів.

Підрядник

Фірма, організація або консорціум, яким надається контракт.

План дій (робочий план)

Хронологічна послідовність намірів і зобов'язань, які підлягають виконанню, розташовані в порядку пріоритетності з докладним описом основних заходів.

Опціонна угода

Угода, що дозволяє потенційному ліцензіату тимчасово "видалити" технологію з ринку", викупивши опціон на переговори про ліцензії.

Організації-побратими

Організації, які встановили особливі партнерські відносини. Угоди про партнерство при цьому можуть передбачати самі різні види співробітництва.

Основний інвестор

Венчурний чи інший інвестор, який має найбільшу частку в синдикуваних інвестиціях. Зазвичай це ініціатор проекту, який виступає від імені інших учасників.

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.

Перехресне субсидування

Фінансування менш прибуткових або збиткових послуг з доходу, який було отримано від інших послуг, як правило, за допомогою незбалансованих тарифів.

III

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.

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.

Пропозиція, заявка

Офіційна заявка на отримання замовлення на виконання послуг, необхідних замовнику, яка надається фірмою, установою чи консорціумом і включає всю технічну та фінансову інформацію, яку потрібно мати органу для оцінки пропозиції.

Поширення технологій

Один із напрямків державної науково-технічної політики, має за мету підвищення технологічного рівня економіки.

Прибуток на вкладений капітал

Норма прибутковості підприємства, що показує прибуток підприємства за звітний період у відсотках від вкладеного капіталу. Показує ефективність керівництва в управлінні фондами підприємства.

Преміальна ціна (Премія)

Ціна вище нормальної ринкової ціни, що відображає переваги товару або постачальника.

Продукт

Термін, що використовується для опису всіх товарів і послуг. Продукти мають певні характеристики (риси, функції, переваги, призначення) і можуть бути матеріальними у випадку фізичного товару, і нематеріальними, у випадках, що пов'язані з послугами, а також комбінованими.

Прямі витрати за проектом

Витрати, що зумовлені проектними заходами, включаючи оплату персоналу, товарів та / або послуг і виключаючи непрямі витрати за проектом, такі як будь-які накладні витрати і аренда офісу, необхідні для ведення проекту.

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.

Портфоліо

Група проектів чи інших актів, робота за якими здійснюється одночасно або вже завершена.

Похідний продукт

Новий продукт на основі існуючого, отриманий за допомогою модифікацій або поліпшення деяких характеристик, але без порушення архітектури або платформи основного продукту.

Практичний приклад

Популярний метод навчання на конкретному відомому прикладі. В якості практичних прикладів зазвичай розбираються типові ситуації, з якими стикаються підприємства.

Прикладні наукові дослідження

Оригінальні дослідження, які були початі в цілях отримання нових знань і спрямовані головним чином на досягнення конкретних практичних результатів.

Порушення патенту

Використання винаходу, що описано в патентній заявці, без ліцензії або згоди власника патенту.

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.

Результат економічної діяльності

Один з основних індикаторів діяльності, що спрямована на отримання прибутку.

Рада, правління

Комітет, наділений владою і повноваженнями приймати рішення і рекомендації, обов'язкові до виконання.

Результат проекту

Термін "результат проекту" зазвичай використовується в широкому сенсі для позначення самого широкого спектра вихідних даних проекту. Він включає будь-які продукти, процеси, послуги, стандарти, ноу-хау, методологію, сітьовий досвід, результати досліджень, програмне забезпечення тощо, які можуть бути реалізовані на ринку.

Рамкова угода

Угода, в якій визначаються основні напрямки співробітництва. Слідом за нею може бути укладена більш докладна угода з конкретних питань.

Ринкова ціна

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.

Робоча група

Група експертів, яким доручено дослідження конкретного питання і виконання необхідних спільних дій.

Розміщення коштів

Розподіл інвестиційних коштів між ринками з метою диверсифікації або максимізації прибутку.

Роялті (ліцензійний платіж)

Ліцензійний платіж власнику інтелектуальної чи матеріальної власності або творцеві за право користування цією власністю в комерційних цілях.

Спільне використання обладнання

Один із методів організації досліджень, спрямований на зниження їх вартості.

Результат (ДР), який було застосовано

Корисний результат, який має, принаймні, одне потенційне застосування (зазвичай, у термінах фінансових або економічних)

Рамкова програма

Рамкова програма є орієнтованою програмою дій, яка встановлює загальні умови і напрямки діяльності та включає спеціальні програми і проекти.

Результати інноваційної діяльності (основні)

Основними результатами інноваційної діяльності підприємства (фірми) прийнято вважати результати її економічної діяльності протягом певного періоду часу: обсяг продажів, обсяг експорту, кількість працюючих, хоча оцінка інновацій, в першу чергу передбачає аналіз нових продуктів, процесів або послуг.

Рекрутінг

Процес пошуку кандидатів для можливого працевлаштування.

Ретаймент

Процес, коли залишивши роботу і робочу роль, людина переходить в життя без роботи.

Ринок продавця

Ринок товару, на якому зареєстровано перевищення попиту над пропозицією.

Ринок покупця

Ринок товару, на якому зареєстровано перевищення пропозиції над попитом, що робить ринкову кон'юнктуру вигідною для покупця.

Розвиток ринку

Бізнес-стратегія, орієнтована на збільшення збуту існуючих товарів за рахунок пошуку нових ринків для цих товарів.

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.

СОТ

Світова організація торгівлі.

Спільне фінансування

Фінансування двома або більше організаціями, що діють спільно, за будь-якої діяльності.

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.

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.

Стартовий капітал

Капітал, що направляється на фінансування заходів щодо створення фірми і її діяльності на початковому етапі.

Творчий облік

Використання вибіркового підходу в застосуванні принципів звітності, наприклад, прибутку або фондів, які формують позитивний імідж компанії.

Термін амортизації витрат на ДР

Кількість років, протягом яких витрати на ДР можуть бути амортизовані і діють податкові пільги. У більшості країн витрати на ДР можуть бути амортизовані і вилучені з оподаткування протягом 3-10 років.

Технічне завдання

Замовником готується точний опис цілей, завдань, вимог, вихідних умов, наданих послуг та обладнання, заходів, необхідних ресурсів, методів управління, очікуваних результатів, форм звітності в рамках проекту чи іншої діяльності.

Технологічна галузь

Група технологій, що мають спільні або подібні функції, методи виробництва, продукти або функціонують як єдина система.

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.

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.

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.

"Спін-офф" фірма (підприємство)

Комерційна фірма (підприємство), створена при науковій організації або окремо групою вчених в цілях комерціалізації результатів досліджень.

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 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 інновація

Інновація, що охоплює нові продукти і процеси або значні технологічні зміни продуктів і процесів і впроваджена на ринок.

Технологічна інновація в процесах

Застосування технологічно нових або значно вдосконалених методів виробництва, що включають методи поставки продукції або організації виробництва.

Технологічний аудит

Інструмент аналізу та оцінки результатів наукових досліджень і технологічних розробок на предмет оцінки перспектив їх комерціалізації.

Технологічний кластер

Група технологічних областей, що мають особливу сферу застосування.

Технологічно поліпшена продукція

Продукція, що значно вдосконалена або оновлена.

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.

Торгівля технологіями

Існує чотири основних категорії торгівлі технологіями: трансфер технічних знань (через патенти, ліцензії і ноу-хау); трансфер конструкторських розробок, торгових марок і зразків; технічні послуги (включаючи технічне сприяння); промислові ДР.

Технологічно нова продукція

Продукція, технологічні характеристики якої значно відрізняються від характеристик попередньої продукції.

Угода про нерозголошення

Угода, 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.

Технологічна інновація в продукції

Інновації, які мають дві основні форми:

- Технологічно нова продукція;
- Технологічно удосконалена продукція.

Технологічне консультування

Консультування з питань використання технологій в конкретних цілях, наприклад з використання інформаційних технологій, або ж по іншим технологічним проблемам.

Технологічний платіжний баланс

Індикатор, що вимірює міжнародний трансфер технологій (ліцензії, патенти, ноу-хау і ДР, технічне сприяння) і відображає здатність країни продавати свої технології за кордон та використовувати іноземні технології.

Технопарк (технологічний парк)

Організаційно оформлена компактна територія, призначена для підтримки високотехнологічного бізнесу, зазвичай у певній галузі. Як правило, технопарки надають цілий комплекс послуг: офіси, лабораторії, складські приміщення, цехи для нескладного виробництва, і т.п. Інші назви технологічного парку: промисловий парк, науковий і бізнес-парк високих технологій, науково-технологічний парк, технологічне селище і т.п.

ТПІ-інновації

Інновації в галузі технологічної продукції і процесів - наукова, технологічна, організаційна, фінансова і комерційна діяльність, яка призводить до випуску нової або значно поліпшеної продукції і процесів.

Торгова марка

Символ, дизайн, слово, буква або емблема, що захищені законом і використовуються з метою відмінності товару від подібних товарів конкурентів.

Управління витратами

Функція, необхідна для підтримки ефективного фінансового контролю над проектом, що включає оцінку, бюджетування, моніторинг, аналіз, прогноз та звітну інформацію про витрати.

Технополіс

Термін, в Європі позначає те ж, що і науковий парк.

Фундаментальні дослідження

Експериментальна або теоретична робота, яка виконується насамперед для отримання нових знань, що лежать в основі явищ і фактів спостережень, без будь-якої конкретної мети їх застосування або використання.

Факторний аналіз

Метод дослідження взаємозв'язків між великим числом змінних шляхом групування інформації переходу до меншого числа змінних (факторів), які пояснюють залежності між вихідними змінними.

Центр оцінювання

Процес, при якому проводяться перехресні обмінні оцінки, для визначення ефективності співробітників за рядом вправ.

Циркулярна економіка

Суть циркулярної економіки полягає в розробці товарів, щоб полегшити демонтаж і їх можливе повторне використання. При цьому проходить структурування бізнес-моделі. Виробники можуть отримувати вигоду від збору та реконструкції, відновлення, або перерозподілу продуктів, які вони роблять.

Якісні цілі діяльності фірми

Заходи з охорони навколишнього середовища, забезпечення зайнятості в країнах, де фірма виготовляє і реалізує свою продукцію, шляхом надання роботи громадянам цих країн на закордонних підприємствах, підтримка освітніх, спортивних та інших акцій урядів країн, на території яких фірма здійснює свою діяльність.

Центр досконалості

Центри досконалості - сформовані в багатьох країнах структури (університети, професійні та наукові центри), які досягли найбільш високих результатів в одному з конкретних напрямків своєї області діяльності, наприклад, в освіті, науці, технології. Відомі наукові школи також розглядаються як центри досконалості.

Франчайзинг (франшиза)

Надання відповідно до контракту однією організацією іншій організації (виняткового) або декільком організаціям (невиключного) права на продаж товарів першої організації або використання її торгової марки.

Ціна можливості (альтернативні витрати)

Прибуток, який можна було б отримати, обираючи інший бізнес, у разі обмеженості ресурсів.

Частка ринку

Частка продажів компанії на ринку певного товару у відсотках від всіх продажів на даному ринку.

TQM технологія – Тотальне управління якістю

Узагальнююча методологія сучасних підходів до управління якістю.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 B. Bolton and J. Thompson, *Entrepreneurs* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002).
- 2 H. H. Stevenson and J. C. Jarillo, "A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal* 11 (1990): 17-27.
- 3 J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).
- 4 N. Bosnia, K. Jones, E. Autio, and J. Levie, *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report* (Babson College and London Business School, 2007).
- 5 R. D. Ireland and J. W. Webb, "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research," *Journal of Management* 33 (2007): 891-927.
- 6 R.D, Ireland, J. G. Covin, and D. F. Kuratko, "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy," *Entrepreneurship Theory and Practice* (2009): in press; J. C. Covin and D. P. Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1991): 7-25.
- 7 S.A. Alvarez and J. B. Barney, "Entrepreneurial Alertness," in *The Blackwell Encyclopedia of Management—Entrepreneurship*, eds. M. A. Hitt and R. D. Ireland, (Maiden, MA: Blackwell Publishing, 2005), 63-64.
- 8 Technology transfer. [Monograph/Pererva P., Kocziszky G., Szakaly D., Somosi Veres M., etc.]. – Kharkov.: «Apostrophe», 2012. – 668 p.
- 9 Акіліна О.В., Пасічник В.Г. Основи підприємництва. - К.: ЦНЛ, 2006. - 176 с.
- 10 Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник.- Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиденко, О.Г.Дерев'янка. - К.: КНЕУ, 2002. - 379 с
- 11 Виноградська А. М. Основи підприємництва: Навчальний посібник. -К.: Кондор, 2008. - 544с.
- 12 Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією: навч. мет. посіб./за ред. О.І. Савченко .– Х.: «Щедра садиба плюс», 2015. – 240 с.

- 13 Економіка підприємства: [підручник для ВНЗ] / [Л.Г. Мельник, О.І. Каринцева, С.М. Ілляшенко та ін.] ; за заг. ред. Л.Г. Мельника. – 3-е вид, випр. – Суми : Університетська книга, 2012. – 648 с.
- 14 Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол. : Ю.М. Бажал, О.І. Савченко, У. Венесаар та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. — К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. — 280 с.
- 15 Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі. [Монографія/ під наук. ред. П.Г. Перерви, О.І. Савченко, В.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО]. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – 700 с.
- 16 Стратегии инновационного развития экономики. Часть 1 Современные инновационные трансформации. [Монография/ под научн. ред. П.Г. Перервы, О.И. Савченко]. – Х.: НТУ «ХПИ», «Щедра садиба плюс», 2013. – 243 с. – Рос. мовою.
- 17 Стратегии инновационного развития экономики. Часть 2 Стратегические ориентиры развития инновационной деятельности. [Монография/ под научн. ред. П.Г. Перервы, О.И. Савченко]. – Х.: «Щедра садиба плюс», 2013. – 220 с. – Рос. мовою.
- 18 Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Ч. I / П. Г. Перерва [та ін.]; ред. П. Г. Перерва [та ін.] ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : НТУ "ХПИ", 2011. - 614 с.
- 19 Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Ч. II / П. Г. Перерва [та ін.] ; ред. П. Г. Перерва [та ін.] ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : НТУ "ХПИ", 2011. - 624 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1 Поняття "організація інновацій". Форми організації інновацій	5
1.2 Роль малого, середнього та великого бізнесу в реалізації інновацій	9
1.3 Характеристика та організаційна структура інноваційного підприємства.....	11
Розділ 2 ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО	16
2.1 Сутність інноваційного підприємництва	16
2.2 Класифікація інновацій	22
2.3 Ефективність інноваційного підприємництва	27
Розділ 3 ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ТА ПІДГОТОВКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ	34
3.1 Поняття інноваційного проекту і інвестиційного проектного циклу	34
3.2 Види інвестиційних проектів	36
3.3 Підготовка інвестиційної пропозиції (бізнес-плану).....	37
3.4 Прорахунки та типові помилки при складанні бізнес-пропозицій	49
3.5 Оцінка інвестиційних ризиків	52
Розділ 4 КРЕАТИВНІСТЬ В БІЗНЕСІ	57
4.1 Сутність креативного менеджменту	57
4.2 Основні підходи до розуміння креативності	58
4.3 Формування креативно - підприємницького потенціалу.....	61
4.4 Пошук і генерація нових ідей	65
4.5 Види мислення	68
4.6 Евристичні методи як основа розвитку креативності	70
Розділ 5 КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК ТА ОЦІНКА ПРАВ НА ОБ'ЄКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ	78
5.1 Інтелектуальна власність як нематеріальний актив	78
5.2 Способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності	80
5.3 Оцінка вартості прав інтелектуальної власності	84
Розділ 6 ЛАБОРАТОРНИЙ ПРАКТИКУМ	100
6.1 Лабораторна робота «Аналіз імітаційної моделі фінансово-економічної діяльності консалтингової фірми».....	100
6.2 Лабораторна робота «Моделювання фінансово-економічної діяльності виробничого підприємства, що створюється».....	115
6.3 Лабораторна робота «Аналіз моделі фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства, що модернізується».....	122
6.4 Лабораторна робота «Розробка інвестиційного бізнес-плану».....	130
Розділ 7 ГЛОСАРІЙ	140
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	155

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

САВЧЕНКО Ольга Ігорівна
НЕСТЕРЕНКО Роман Олександрович
ПОБЕРЕЖНИЙ Роман Олегович

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчально-методичний посібник
За редакцією проф. О.І. Савченко

Українською мовою

Відповідальний за випуск
В авторській редакції
Комп'ютерна верстка

О.Д. Матросов
К.В. Побережна

План 2015 року, позиція 97

Підписано до друку 12.06.2015. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Ум.друк.арк. 6,67 Зам. № 12/062015
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