**Зміст**

Тема 1: Основні поняття інноваційного менеджменту

##### Тема 2: Організаційні структури та фактори впливу інноваційного менеджменту

Тема 3: Вибір організаційних форм інноваційної діяльності

Тема 4: Інноваційна діяльність регіональних науково-технічних центрів та фінансово-промислових груп

Тема 5: Інноваційні стратегії

Тема 6: Види інноваційних стратегій

Тема 7: Стратегії в сфері масового виробництва

Тема 8: Стратегії фірм-патієнтів

Тема 9: Стратегії. Інноваційна роль експлерентів

Тема 10: Стратегії в сфері малого не спеціалізованого бізнесу

Тема 11: Міжнародні донорські організації, як суб'єкти інвестування інноваційних проектів

Тема 12: Завдання і основні прийоми експертизи та інноваційних проектів

Тема 13: Економічна ефективність інноваційних проектів

Витяг з робочої програми

Список рекомендованої літератури

**Тема 1: Основні поняття інноваційного менеджменту**

1. **Управління нововведеннями - новий напрямок у менеджменті**

Сучасний менеджмент неможливий без управління грошовими потоками та знаннями людини. Тому останнім часом набули поширення такі напрямки як:

* + інвестиційний менеджмент;
  + інноваційний менеджмент.

Використання знань людини, застосування ідей, які виникають внаслідок НТП сучасними менеджерами можливо на будь-яких ділянках роботи від підрозділу до всієї країни.

Дисципліна інноваційного менеджменту вивчає економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні фактори, що впливають на інноваційні процеси, а також найефективніші форми організації цих процесів.

Інноваційний менеджмент – це сукупність засобів, методів, форм управління інноваційним процесом.

1. **Термінологічний апарат в інновації**

В світовій економічній літературі “інновація” інтерпретується як перетворення потенційного НТП в реальний.

Розглянемо декілька варіантів визначень інновацій.

П. Твіст – процес в якому винахід або ідея отримують економічні зміни.

Ф. Міксон – це сукупність технологічних, виробничих, комерційних міроприємств, що призводить до появи на ринку нових і покращених промислових процесів і обладнання.

Б. Санто – це такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів та технологій.

Шумпетер – це нова науково обґрунтована комбінація виробничих факторів, що мотивується підприємницьким духом.

Таким чином інновація є наслідком інноваційної діяльності. Аналіз різних визначень приводить до того, що специфічний зміст інновації складають зміни, а головною функцією інноваційної діяльності є функція змін.

Шумпетер налічує 5 типових змін:

1. випуск нового продукту, або відомого продукту нової якості (Фанта лимон).
2. впровадження нового методу (доїння молока) виробництва.
3. проникнення на новий ринок збуту (йогурт).
4. отримання нових джерел сировини чи напівфабрикатів (Мівіна).
5. організаційна перебудова (об'єднання).

**3. Циклічність розвитку. Концепція великих циклів**

Розвиток як філософська категорія, яка передбачає безперервне коливання ділової активності, екстенсивного і інтенсивного темпу росту, це своєрідна аксіома.

Циклічність – це рух від однієї макроекономічної рівноваги до другої.

Епіцентром циклічного руху є криза, в якій поєднуються мета та імпульс росту економіки. Криза утворює вихідну базу для нових капіталовкладень і нововведень з тим щоб відтворити не тільки докризовий рівень прибутку, а й забезпечити його зростання.

Зобразимо циклічність розвитку

**4. Загальна модель інноваційного процесу**

Інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання у фізичну реальність, який здійснюється у просторі та часі і складається з таких стадій:

виникнення ідеї, фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, технічні розробки, дослідне виробництво, масове виробництво, споживання.

Терміни інновація і інноваційний процес близькі але не однозначні.

Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням та розповсюдженням інновації.

Обов'язковою властивістю інновації є науково-технічна новизна, виробниче застосування та комерційна цінність.

Розрізняють три логічних форми інноваційного процесу:

1. простий внутрішньо організаційний.
2. простий між організаційний.
3. розширений.

1 – не є предметом купівлі-продажу. Все для себе.

2 – ми виробили, а хтось придбав.

3 – безліч споживачів, виробників.

Зобразимо в табличній формі етапи інноваційного процесу та типи нововведень.

### Нововведення

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види діяльності | НДР | | ДКР | | Застосування | | Виконання | |
| Фунд. | Прикл. | Тех.-техн | Комерц. | В-во | Спожив. | Удоскон. | Модерн. |
| Результати | Навч. наукові знання | Нові знання | дослідж. ринку | Зручний для комерц. використ. | Технічна зміна в-ва | Техно-логічна зміна | Якісний виріб | Моди-фікація |
| Етапи інноваційн. процесу | НАУКОВИЙ | | ТЕХНІЧНИЙ | | ТЕХНОЛОГІЧ. | | ЕКСПЛУАТ. | |
| Типи нововведень | Базовий | | Прикладний | | Поліпшення | | Модифікація | |
| Оцінка нововведень | Істотні | | | | Неістотні | | | |

##### Тема 2: Організаційні структури та фактори впливу інноваційного менеджменту

1. **Організаційні структури інноваційного менеджменту**

Організаційні структури інноваційного менеджменту – це організації які займаються інноваційною діяльністю, науковими дослідженнями та розробками.

Наукова організація – це організація для якої наукові дослідження і розробки є основним видом діяльності:

|  |  |
| --- | --- |
| Сектор науки | Зміст |
| Державний | Організації міністерств і відомств, що забезпечують управління державою та задоволення потреб суспільства в цілому. Безприбуткові організації повністю або в основному фінансовані урядом. Ці організації обслуговують вище перелічені відомства (своєрідні державні фонди). |
| Підприємницький | Всі організації і підприємства основна діяльність яких пов'язана з виробництвом в цілях продажу. Приватні безприбуткові органіці. (обслуговують ці комеційні організації |
| Вища освіта | Науково-дослідні сектори, вузи. |
| Приватний безприбутковий | Професійні спілки, різні об'єднання, асоціації, фонди. |

Венчурні фірми являють собою самостійні, невеликі фірми, що спеціалізуються на дослідженнях розробках, виробництві нової продукції.

Вони працюють на етапах росту і насичення винахідницької діяльності і дещо спадаючої активності наукових досліджень. Створення венчурних фірм передбачає наявність компонентів:

1. інноваційної ідеї
2. суспільної потреби в реалізації цієї потреби
3. ризикового капіталу для фінансування.

Венчурне фінансування здійснюється в двох основних формах:

1. придбання акцій венчурних фірм
2. надання кредиту.

Особливості:

1. дольова участь;
2. безпосередня участь у фінансовій сфері;
3. кошти на довгостроковий термін.

2 види:

1. вагомий ризиковий бізнес;
2. внутрішній ризиковий структурний підрозділ великих корпорацій.

**2. Фактори, що сприяють або не сприяють інноваційній діяльності**

1. недовіра менеджерів до висунутих ідей;
2. необхідність великої кількості узгоджень нових ідей;
3. негативні рішучі наслідки;
4. суцільний контроль за кожним кроком новатора;
5. виникнення у вище стоячого керівництва “синдрому всезнаючих експертів”;
6. нестабільна економічна і політична ситуація.

Фактори, що підтримують новаторство:

1. надання необхідної свободи при розробці інновацій. Забезпечення необхідними ресурсами і обладнанням.
2. проведення дружніх дискусій стосовно предмету досліджень
3. підтримка ефективних зв'язків з колегами.

Фактори, що підсилюють інновації:

1. підтримка прагнення працівників постійно вчитись;
2. можливість вільно висловлювати власну думку;
3. надання змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна;
4. проведення регулярних нарад робочих груп.

**Тема 3: Вибір організаційних форм інноваційної діяльності**

1. **Формування інноваційної діяльності**

Різноманітність внутрішніх та міжфірмових організаційних форм інноваційної діяльності на державному, регіональному, галузевому, муніципальному рівні є однією з важливих особливостей інноваційного ринку на сучасному етапі.

Інноваційна активність у великих і дрібних організацій розрізняються в залежності від їх цілей та стратегічної мети. Це обумовлює множинність організаційних форм інноваційної діяльності: від фірм-інкубаторів до створення різних альянсів, від локальних вдосконалень до міжнародної інтеграції. Для забезпечення неперервності новаторських ідей керівниками організацій наридається велике значення тінізації рольових функцій спеціалістів в інноваційній діяльності.

В залежності від приналежності організації до того чи іншого корпоративного рівня діяльності визначаються завдання, ділові горизонти та розподіл ризиків за інноваційними проектами. До різних форм внутрішньо-фірмових організаційних утворень відносять:

* гуртки якості (Японія)
* тимчасово-творчі колективи
* цільові групи

Ризикові підрозділи створюються великими корпораціями в цілях освоєння нових технологій і являють собою невеликі автономно-керовані спеціалізовані виробництва. Діяльність корпорації може направлятись на створення нових виробів, обмін технологіями в середині фірми, підвищення самостійності підрозділів, розширення повноважень новаторів. Так для реалізації нових ідей може створюватись самостійна група.

1. **Форми малого інноваційного підприємництва**

Однією з форм малого інноваційного підприємництва є створення малих фірм в рамках старих компаній (банкруцтво великих і т.д.). Інноваційною формою є утворення венчурних фірм. Для цього група спеціалістів з оригінальною ідеєю вступає в контакт з венчурними фондами. У випадку успіху ризикова фірма передає через продаж акцій ведення справ великій компанії, що зацікавлена у розширені масштабів виробництва.

Практика фондів ризикового капіталу США свідчить, що їх доходи в 10-20 раз перевищують суму вкладеного капіталу.

На теренах СНД високотехнологічні організації будують свою стратегію виживання в рамках інкубаторних програм.

1. **Науково-технічна кооперація в інноваційних процесах**

Вирішення питань пов'язаних з великими технологічними проривами шляхом спільного проведення НДДКР досягається на основі програми цільового планування кооперації науково-технічної діяльності інноваційних організацій і залучених за контрактами промислових підприємств.

В рамках проектного управління створюються наукова-технічні альянси:

* + науково-дослідні;
  + науково-виробничі

Альянси є усередненою формою між неформальною кооперацією і повним злиттям.

Іншим напрямком міжфірмової кооперації є створення консорціумів, де організації з різними формами власності зберігають свою самостійність, але підпорядковуються спільнообраному керівному органу.

Міжфірмова співпраця породила створення спільних підприємств.

Тема 4: Інноваційна діяльність регіональних науково-технічних центрів та фінансово-промислових груп

1. **Регіональна інноваційна політика**

Регіональні науково-технічні центри виникають, як складова частина цілісної державної системи інноваційної діяльності. На рівні державних органів влада створює підрозділи на зразок державного інноваційного фонду, які мають представництва в усіх регіонах. Місцеві органи влади мають повноваження проводити власну інноваційну політику створюючи інноваційні технологічні центри, а при реалізації масштабних інноваційних проектів взаємодіяти з державними інноваційними органами. Актуальні задачі в галузі реорганізації моно продуктових організаційних структур вирішується шляхом створення фінансово-промислових груп. Вони забезпечують збереження науково-технічного потенціалу промислових підприємств, що входять в склад ФПГ і залучають вільний фінансовий капітал.

1. **Наукові парки і технополіси**

В основу створення науково технічних парків покладені такі принципи:

1. Координація діяльності та співробітництво чотирьох головних ланок:

* науки
* державного сектору виробництва
* приватних компаній
* місцевих і регіональних органів управління

1. Підтримка малого наукомісткого бізнесу
2. Концентрація і використання ризикового потенціалу.

Науково технічний парк – це комплекс дослідних інститутів, лабораторій створюваних на заздалегідь підготовлених територіях навколо великих університетів з розвиненою інфраструктурою. Парки показали свою ефективність щодо скорочення циклу наука – виробництво – споживання.

Територіальна близькість різнохарактерних за своїм профілем закладів, що входять до парку, позитивно впливає на діяльність кожного з них, сприяючи зближенню науки і виробництва, підвищуючи ефективність інвестицій.

Переваги науково технічних парків:

* + 1. інтеграція різних стадій інноваційного процесу;
    2. виробництво дістає швидкий доступ до нових розробок;
    3. скорочуються терміни впровадження нововведень;
    4. створюються умови для виникнення нових видів бізнесу;
    5. студенти набувають як теоретичні так і практичні знання.

У світовій практиці поєднання науки і виробництва здійснюється не лише через технопарки, а і на базі лабораторій, великих корпорацій, бірж, банків. Звідси різноманітність назв: наукові центри, інкубатори, бізнес інноваційні центри

Інноваційні центри являють собою “інкубатори” нових форм у галузі високої технології.

Їх завдання: забезпечити виникнення та умови для виживання малих фірм.

З цією метою в таких центрах надаються різноманітні послуги: оренда приміщень, прокат наукового та технологічного устаткування, маркетингові та фінансові послуги.

Доходи інкубаторів складаються з трьох джерел:

* 1. орендна плата;
  2. продаж послуг;
  3. участь у прибутках тих фірм до яких інкубатор вклав кошти.

земельна ділянка інформаційні

будівлі комунікативні

устаткування маркетингові

інфраструктура навчальні

інвестиції консалтингові

інтелектуальні ресурси лізингові

фінансові

науково-дослідницькі

Характеристика послуг інкубаторів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види послуг | % користування | Ступінь важливості |
| Консультативні:  - оподаткування   * + страхування   + отримання держ. позик   + контрактування   + випуск цінних паперів   + планування   + відносини з службовцями   + маркетингові   + державна реєстрація   + НДДКР   Надання допомоги:   * + ведення звітності   + оформлення патентів   + комп’ютерна обробка даних   інформаційний пошук  Здача в оренду:   * + будівель і приміщень   + залів для нарад   + кафетерію   + транспортних засобів   Надання послуг:  - телефонів   * + бібліотек   + венчурного капіталу   + копіювальної техніки   + послуги пошти   + канцелярських коштів   + ПК | 39  14  34  14  21  52  29  29  13  27  39  21  41  64  77  27  27  6  29  23  45  64  66  52 | 604  10,0  9,0  7,5  8,3  6,6  6,3  6,6  6,8  5,0  6,8  5,8  7,8  9,7  8,4  7,3  6,7  8,6  6,3  3,8  8,8  3,2  8,1  7,2 |

Співпраця наука – виробництво породила створення стратегічних альянсів.

Вони виникають на підставі угод між фірмами щодо взаємодоповнюючих функцій при проведенні наукових досліджень і комерціалізації їх результатів.

Особливості:

1. Створення переважно в сфері НДДКР
2. Проведення фундаментальних досліджень з можливістю адаптації до конкретного ринку – основний елемент угоди.

Основні види стратегічних альянсів:

1. Спільна науково-технічна і виробнича діяльність – традиційні угоди між корпораціями щодо купівлі і продажу ліцензії замінюються угодою щодо довгострокового і двохстороннього обміну технологіями і інформацією
2. Консорціуми – утворюються для зосередження фундаментальних наукових досліджень у напрямках, які обіцяють революційні зміни у техніці і технології виробництва.
3. Спільні підприємства – створюються з метою взаємодоповнення організацій одна одної при одній або декількох виробничих технологіях.

**Тема 5: Інноваційні стратегії.**

1. **Значення і розробка стратегії**

Вибір стратегії є важливим елементом інноваційної діяльності. Однією із складових циклу інноваційного менеджменту виражено можна визначити як процес приймання довгострокових рішень. Це є комплекс взаємопов'язаних дій, що спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

З вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень та інших форм інноваційної діяльності.

Стратегічне планування переслідує дві основні мети:

1. Ефективний розподіл та використання ресурсів (внутрішня стратегія). Планування використання капіталу, технологій та людей.
2. Адаптація до зовнішнього середовища. Ставиться задача забезпечення ефективного пристосування до змін зовнішніх факторів. Стратегічне планування базується на проведені досліджень що дозволяє мати постійний контроль за ринком.

Розробка стратегії починається з формування загальної мети організації яка повинна бути зрозуміла будь якій людині.

Загальна мета організації враховує:

1. Основний напрямок діяльності фірми
2. Робочі принципи у зовнішньому середовищі
3. Культуру організації її традиції, робочий клімат

при виборі мети потрібно враховувати два аспекти:

* + хто є клієнтами фірми?
  + які потреби може задовільнити?

Після постановки загальної мети здійснюється її конкретизація. Наприклад можуть бути поставлені наступні завдання:

1. Прибутковість.
2. Ринки.
3. Виробіток, продуктивність праці.
4. Продукція (обсяги, асортимент, нові вироби).
5. Фінансові ресурси.
6. Виробничі потужності, приміщення, споруди.
7. Впровадження нових технологій.
8. Організація (процес).
9. Людські ресурси.
10. соціальна відповідальність

Для того щоб мета була досягнута при її постановці повинні бути враховані вимоги:

* + чітке і конкретне формулювання мети і завдання
  + обмеження по часу мета уточняється з врахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

**2. Методи аналізу розвитку науки і техніки**

Існуючий апарат виявлення тенденцій розвитку науки і техніки базується на аналізі масивів документів.

Можна виділити основних п’ять методів:

1. Метод структурного морфологічного аналізу. Цей метод базується на виявлені внутрішнього складу предметної області і фіксації появи принципово нових розробок що дозволяє формувати інноваційну стратегію на підгалузевому рівні.
2. Метод визначення характеристик публікаційної активності. Специфіка пов’язана з тим, що потік документів веде себе як система підпорядковуючись циклічності розвитку. Відслідковуючи ці цикли можна визначити на якому етапі знаходиться предметна галузь.
3. Метод патентів аналогів. Заключається в аналізі патентної активності з метою виявлення найбільш пікових напрямків.
4. Метод термінологічного і лексичного аналізу. Новий винахід обов’язково має знайти свої смислові рамки. Вони з'являються шляхом підбору симбіозу (поєднання) відомих термінів так і винайдення принципово нових. Відмінність лексичного від термінологічного аналізу полягає в тому, що лексичний досліджує слова і словосполучення, а термінологічний – цілі терміни.
5. Метод аналізу показників. Заключається в аналізі видозмін показників.

**Тема 6: Види інноваційних стратегій**

Інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей організацій.

Стратегії взагалі і безпосередньо інноваційні спрямовані на розвиток і використання потенціалу організацій.

Відносно зовнішнього середовища

Інноваційними стратегіями можуть бути:

* + інноваційна діяльність організації спрямована на отримання нових продуктів, робіт і послуг;
  + застосування нових методів в НДДКР, виробництві, управлінні;
  + перехід до нових організаційних структур;
  + застосування нових видів ресурсів, нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії поділяються на декілька великих груп:

* + - 1. продуктові (портфельні, бізнес-транші);
      2. функціональні (виробничі, сервісні);
      3. ресурсні (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні);
      4. організаційно-управлінські (технології, методи, системи управління).

Це спеціальні інноваційні стратегії.

Базові стратегії, як правило поділяються на:

* 1. стратегії інтенсивного розвитку ( наступальна);
  2. стратегії інтеграційного розвитку (імітаційна);
  3. стратегії диверсифікації;
  4. стратегії скорочення (захисні, оборонні).

Базові стратегії відображають загальноприйняті напрямки розвитку конкурентних переваг фірми. Їх використовують в якості типових при підборі альтернативних стратегій.

Особливості інноваційних стратегій:

Інноваційні стратегії створюють особливо складні умови для проектного фірмового і корпоративного управління. До таких умов відносяться:

1. підвищення рівня невизначеності результатів
2. підвищення інвестиційних ризиків проектів
3. посилення змін в організації у зв’язку із інноваційною реструктуризацією
4. посилення протиріч в керівництві організації

Класифікація типів конкурентної поведінки фірми

Стратегічна поведінка поділяється на чотири типи:

1. Віолентна – характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, виходять на масовий ринок із своєю чи придбаною новою продукцією, випереджає конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштаба.
2. Патієнтна – це пристосування до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого випуску нової чи модернізованої продукції з унікальними характеристиками.
3. Експлерентна – це вихід на ринок з радикально новим інноваційним продуктом і захоплення частини ринку.
4. Комутаційна – пристосування до умов і попиту місцевого ринку, заповнення вільних ніш, не зайняту віолентами і патієнтами, освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок, їх просування.

Характеристика підприємств за типом стратегічної, конкурентної, інноваційної поведінки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметри | Тип конкурентної поведінки | | | |
| В | П | Е | К |
|  | Леви, слони, гіпопотами | лиси | ластівки | миші |
| 1. Рівень конкуренції 2. новизна галузі 3. які потреби обслуг. 4. профіль виробництва 5. розмір компанії 6. стійкість компанії 7. витрати на НДДКР 8. конкурентні переваги 9. динамізм розвитку 10. витрати 11. якість продукції 12. асортимент 13. Тип НДДКР 14. збутова мережа 15. реклама | Високий  Нові  Мас.Станд.  Масове  Великі  Висока  Висока  Висока  високий  низькі  середня  середній  покращуючий  власна  масова | низький  зрілі  Мас.Станд.  Спеціалізов  Дріб,вел,сер  Висока  Середні  Прист. ринку  середній  середній  висока  вузький  пристосув.  Власна  спеціалізована | Середній  нові  інноваційні  спуціалізов.  Серед.Дрібн  низька  висока  витр.нововвед  високий  низькі  середня  відсутній  проривний  відсутня  ---- | середній  нові, зрілі  локальні  універсал.  дрібні  низька  відсутні  гнучкість  низькі  низькі  середня  вузький  ----  відсутня  ---- |

Методика ідентифікації конкурентної поведінки. Порядок ідентифікацій організації, віднесення її до того чи іншого типу стратегічної, конкурентної, інноваційної поведінки наступний:

1. Складається характеристика організації, що аналізує її пропорції, галузі ринку.
2. За встановленими характеристиками дана організація описується з допомогою морфологічної матриці ідентифікації за типом стратегічної конкурентної поведінки.
3. Проводиться аналіз морфологічного опису з використанням характеристики підприємств за типом інноваційної поведінки, встановлюється відповідність одному чи декільком типам стратегічної конкурентної поведінки.

**Тема 7: Стратегії в сфері масового виробництва**

1. **Основні риси і сфера діяльності віолентів**

Великі фірми, що здійснюють масове виробництво мають великий ресурсний потенціал і тому їм природно властива силова, конкурентна та інноваційна поведінка на ринку. Ці фірми мають великі розміри, чисельність працюючих, філіали, представництва, великі витрати на НДДКР, на виробництво, на збут. Їх постійна проблема завантаження потужностей. Продукція віолентів відрізняється доволі високою якістю, що пов’язано з високим рівнем стандартизації, уніфікації, її гнучкій ціні завдяки масовому виробництву.

Можна виділити наступні типи віолентів:

1. гордий лев – динамічний темп розвитку;

підгрупи:

* + лідер (Майкрософт)
  + віцелідер
  + інші

1. могутній слон – менш динамічний розвиток, висока компенсація за втрату позиції лідера в галузі ( автомобільна компанія )
2. неповороткий бегемот – втрачена динаміка розвитку, надмірне захоплення широкою диверсифікацією, розпорошення сил.

**2. Роль віолентів в економіці та інноваційному процесі**

Великі організації постійно критикуються за консерватизм, бюрократизацію, некерованість. Однак при всіх своїх недоліках вони є стрижнем будь якої сучасної економіки.

Галузь науково технічної діяльності віолентів – це передбачуваний поточний програмно-цільовий науково-технічний прогрес. В основному віоленти приймають участь в проведені планових наукових та прикладних науково-дослідних робіт, в створені нових моделей та модернізації раніше випускаємої техніки. Це інноваційні продуктові стратегії.

Галузями інноваційної зацікавленості є проблема скорочення витрат, підключення до виробництва нових продуктів на етапі дозрівання їх масового ринку.

**3. Еволюційні шляхи розвитку фірм віолентів**

Фірми віоленти частіше всього з'являються в нових галузях чи підгалузях, а в міжнародному масштабі – в нових країнах, що динамічно розвиваються.

Для успіху на ринку потрібно здійснювати інвестиції в трьох напрямках:

* + створення великого виробництва
  + створення розгалуженої мережі збуту
  + створення ефективного управлінського апарату

Віоленти набувають рис гордого лева. Однак у випуску свого масового товару, леви відносяться до технологічних лідерів. Особливості їх позицій на ринку:

* + технологічні або організаційні переваги у важливих та перспективних сегментах ринку.

Потенціал сегменту ринку в якому динамічно розвивався лев рано чи пізно вичерпується. Активна еволюція віолента закінчується і він переходить в позицію могутнього слона. Тоді втрачається динамізм але з'являється стабільність. В цьому стані вони можуть існувати довго.

Стійкість забезпечується:

* + великими розмірами
  + широка мережа філіалів
  + диверсифікація.

Слону в умовах стабільного існування властива ефективна тактика спритного другого. Бути постійно першим важко. Ризик першопрохідця великий, а велике підприємство ризикувати не може.

Ситуація лева – це коли швидко розвивати бізнес, слона – вдало розвивати деякі напрямки діяльності. З часом динамізм слона падає, падають його здатність створювати і слон перетворюється в бегемота. Зберігаючи гігантський оборот корпорація поступово втрачає здатність добиватися адекватного прибутку, може взагалі стати збитковою.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ознаки стану | Еволюція фірм віолентів | | |
| леви | слони | бегемоти |
| 1. Тривалість перебування на стадії | **До 10 років** | Десятиріччя | **Декілька років** |
| 1. Ріст компанії і стійкість | Швидкий але не стійкий | Середній але стійкий | Відсутній |
| Диверсифікація | Слабка | Широка | Надмірно широка |
| Інноваційна активність | Лідер за декількома напрямками | Лідер в одному напрямку | Нарощування технологічного відставання |
| Розмір фірми | Великий | Особливо великий | Зберігаються великі розміри |
| 1. Наявність мережі філіалів | Невелика | Велика | Мережа розпадається |
| 1. Типова стратегія, тактика, метод | Метод самоприскорюючого росту | Тактика спритного другого | Саморозпаду |

**Тема 8: Стратегії фірм-патієнтів**

**1. Різновидність патієнтів**

Фірми патієнти (лиси) можуть бути різних розмірів:

* + малі
  + середні
  + інколи великі.

Патієнтна стратегія – це стратегія диференціації пропозиції і захоплення своєї ніші на ринку.

Дві складові підстратегії:

а) ставка на диференціацію продукту;

б) концентрація зусиль на вузькому сегменті ринку.

Диференціація продукції – це крок на зустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція. Вона дозволяє відкрити власну справу з виробництва диференційованої продукції.

При спеціалізованому виробництві запас конкурентноспроможності товару виникає завдяки високій споживній цінності товару.

* 1. **Еволюційний шлях патієнтів**

Перш за все потрібно знайти (створити) власну нішу.

Шляхи:

* + участь в модифікації серійної продукції
  + виконання специфічних замовлень.

Ніша повинна відрізнятися унікальним технологічним досвідом, особливою збутовою мережею, історичною цінністю марки.

Фірма накопичує досвід і концентрує ресурси відкидаючи конкурентів від вузького сегменту. Оборот швидко росте, зростає популярність товару. Фірма стає високодоходною, залишаючись малою за розмірами. Фірма постає перед вибором, або розширитися і працювати на інших сегментах ринку, або працювати нічого не змінюючи.

Розвиток патієнтів, що уникли поглинання може розвиватися за двома напрямками:

1. стагнація або помірне зростання разом з потребами ніші;
2. перетворення у віалента.

**Тема 9: Стратегії. Інноваційна роль експлерентів**

Фірма експлерент – це невеликі організації, їх головна роль в економіці це створення радикальних “проривних” нововведень. Як створювач радикальних нововведень відрізняється від інших цілеспрямованістю, високим професійним рівнем співробітників і великими витратами на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи.

На теренах колишнього СНД базою для створення фірм експлерентів є оборонний комплекс.

Фірма експлерент в своєму розвитку спочатку створюється як компанія піонер, яка нічим не відрізняється від інших окрім фанатичної відданості ідеї.

Однак вона веде постійний пошук принципово нових технічних рішень. Всі засоби витрачаються на дослідно конструкторські роботи. На ринок нічого не поступає до тих пір, поки не буде отриманий новий конкурентноспроможний товар і підготовлений відповідний сегмент ринку.

Фірми експлеренти на цій стадії є доволі слабкими, і потребують підтримки, яку можуть знайти за допомогою технопарків, технополісів, бізнес-інкубаторів. Більшість з них маючи достатньо залученого капіталу не справляються із завданням, не розробляють новий товар, або розробивши не мають з цього комерційного зиску (вигоди). Такі фірми банкротують.

Ті ж хто знайшов правильне рішення переходять в стадію бурхливого росту. Основною причиною цього є споживча цінність нового товару. Вдали приклад приводить до появи все більшої кількості послідовників. Наступає етап масового виробництва фірмами слонами, фірмами – лідерами.

Фірми експлеренти в цій конкурентній боротьбі, як правило поступаються і виступають в ролі віце лідера. Імовірним варіантом розвитку може бути формування чіткої спеціалізації (патієнтна стратегія) або здійснення масштабних інвестицій у виробництво (віолентна стратегія).

**Тема 10: Стратегії в сфері малого не спеціалізованого бізнесу**

**1. Роль комутантів в економіці**

Дрібний бізнес здатний вирішувати функціональні завдання, що висуваються економікою:

* + 1. обслуговувати локальні потреби;
    2. виконувати виробничі функції на рівні деталей;
    3. стимулювати підприємницьку діяльність громадян;
    4. підвищувати зайнятість населення.

Дрібні фірми задовольняючі локальний, вузькогруповий або індивідуальний попит тим самим пов’язують економіку у всьому просторі. Вони беруться за ті сфери, які не цікавлять віалентів, патієнтів, експлерентів. Їх роль об’єднуюча, тому їх називають комутанти.

**2. Еволюційні шляхи розвитку комутантів**

Роль сірих мишок в інноваційному процесі подвійна: з одного боку вони сприяють дифузії нововведень, з іншого їх рутинізації.

1. Становлення

Створення дрібної фірми не викликає особливих труднощів, вибирається сфера діяльності і об’єкт імітації.

1. Зрілість

Комутанти традиційного типу визначившись у сфері використовують свої конкурентні переваги для того, щоб закріпитися на ринку. Як правило виконують індивідуальні замовлення якісно і в термін. Традиційно комутанти залишаються невеликими за розмірами не зважаючи на вид діяльності.

Нетрадиційні комутанти (миші переростки) постійно збільшуються у розмірах доростаючи навіть до віолентів.

1. Спад і ліквідація

падіння попиту на послуги призводить до зменшення обсягів бізнесу, а то і його закриття. Комутанти легко переносять перепрофілювання своєї діяльності.

**Тема 11: Міжнародні донорські організації, як суб'єкти інвестування інноваційних проектів**

1. Міжнародний фонд “Відродження” – це недержавна неприбуткова організація, яка надає гранти для реалізації проектів управління юридичних осіб.

Тематика:

Щорічно оголошуються програми певної тематики, такі як:

* + роми в Україні
  + схід – схід
  + жінки
  + демократизація та реформування місцевого самоврядування
  + видавництво (сучасні актуальні підручники, доцільні переклади з іноземних джерел)
  + вибори (соціальна реклама на телебаченні, конкурс карикатур політичних лідерів, теледебати кандидатів на телебаченні, організації, що сприяють виборам
  + підтримка наукових та студентських обмінів, стажувань, навчань.

Волинський ресурсний центр – представник міжнародного фонду “Відродження”. [www.irf.kiev.ua](http://www.irf.kiev.ua)

2. Національний фонд на підтримку демократії

* + плюралізм (розвиток професійних спілок, бізнес-асоціацій, громадських організацій)
  + демократичне управління та політичні процеси
  + освіта, культура, комунікації.

Дата подання: за сім тижнів до зібрання ради (в січні, березні, червні, вересні).

Мова заявки: англійська.

3. Посольство королівства Нідерландів.

Напрямки:

* + громадянське суспільство
  + енергія і оточуюче середовище
  + освіта, управління освітою.
  + масмедіа, ЗМІ
  + здоров'я
  + зайнятість і соціальна політика
  + права людини
  + культура

4. Європейський молодіжний фонд (Франція)

* + міжнародні молодіжні зустрічі
  + інформаційні компанії
  + створення веб-сайтів і запис CD
  + дослідницькі проекти молодіжної тематики

До першого квітня для міроприємств, які планується провести в першій половині наступного року.

До першого жовтня для міроприємств, які планується провести в другій половині наступного року.

5. Фонд ради Європи з підвищення мобільності соціально-неблагополучної молоді.

- групові поїздки на міжнародні зустрічі

6. Фонд Євразія ([www.eurasia.org](http://www.eurasia.org) )

* + прискорення розвитку приватного підприємництва
  + сприяння ефективному місцевому самоуправлінню
  + підвищення активності громадян

7. Посольство США

* + права людини
  + економічні реформи
  + громадянське суспільство та громадянська освіта
  + підтримка громадянських ініціатив
  + розвиток третього сектору.

8. Польсько – Українська – Американська ініціатива про співпрацю

* + макроекономічна політика
  + розвиток малого підприємництва
  + реформування місцевого самоврядування.

9. Фонд Мак Артура (Чикаго)

* + суспільство і закон
  + права людини
  + енергія і оточуюче середовище
  + збереження миру індивідуальні дослідники

15 червня поточного року подача на англійській мові.

**Тема 12: Завдання і основні прийоми експертизи інноваційних проектів**

Завдання експертизи полягає в оцінці технічного рівня проекту, можливостей його виконання та ефективності. На основі експертизи приймають рішення про фінансування.

Існує 3 розповсюдженні методи експертизи інноваційних проектів:

* описовий,
* порівняльний,
* співставний.

Описовий метод – послідовно описується весь механізм впровадження інноваційного проекту. Зазначаються всі плюси і мінуси його реалізації. Недоліки – неможливість порівняння з іншими аналогічними проектами.

Метод порівняння – дозволяє приймати до уваги не тільки кількісні але і якісні показники різних проектів. цей метод характеризується високою суб’єктивною інтерпретацією інновацій і прогнозів.

Метод співставлення (експертиза) суть в тому, що порівнюються декілька проектів, оцінюються їх вхідні і вихідні дані.

Для проведення експертизи формується комісія, яка враховує потенційний вплив результатів досліджень на соціально-економічне і екологічне середовище, умови виконання проекту. Експертна оцінка дається на підставі аналізу наукового змісту проекту і наукового потенціалу автора. При аналізі наукового змісту проекту враховується:

* чіткість викладення змісту проекту,
* якість характеристики проекту,
* науковий заділ,
* новизна поставленої проблеми,
* науковий потенціал авторського колективу.

Як правило рішення оцінюється по 5-ибальній системі:

“5” – проект заслуговує безумовної підтримки,

“4” - проект заслуговує підтримки,

“3” – проект може бути підтриманий,

“2” – проект не заслуговує підтримки,

“1” - проект не заслуговує на розгляд експертів.

**Тема 13: Економічна ефективність інноваційних проектів**

Експертиза інноваційних проектів повинна забезпечувати вибір якісного інноваційного проекту. Наявність декількох варіантів проекту передбачає їх оцінку по співставних показниках. Співставність визначається за об’ємом робіт, виконуваних із застосуванням нових методів, за якісними параметрами інновацій, за фактором часу і за рівнем ціни, тарифів і умов оплати праці.

При експлуатації потрібно пам’ятати правило 1:10:100:1000. Однакові за вартістю проекти в різний час мають різну економічну ефективність (інфляція, ЧТВ)

Метод дисконтування усуває вплив часу.

Приклад 1: Початкова сума інвестицій в проекті рівна 480 тис. грн. Щорічний прибуток грошових коштів на протязі 3-х років 180 тис. Грн. Процентна ставка 10%. Розрахувати доцільність інвестицій в інноваційний проект.





Номінальна ставка це поточна ринкова ставка відсотку без врахування темпів інфляції.

Реальна ставка це номінальна ставка за мінусом очікуваних темпів інфляції.

Крім ЧТВ використовують інші показники: період окупності, внутрішня норма доходності.

Для оцінки загальної економічної ефективності використовуються наступні показники:

1. Інтегральний ефект.
2. Індекс рентабельності.
3. Норма рентабельності.
4. Період окупності.
5. Інтегральний ефект явлає собою величину різниць результатів на інноваційних затрат за розрахунковий період.



- коефіцієнт дисконтування,

Тр –розрахунковий рік,

Р – результат,

З – затрати.

Приклад: Визначити економічну ефективність.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Результати | 14260 | 15812 | 16662 | 18750 | 26250 | 28750 |
| Затрати | 996 | 4233 | 10213 | 18140 | 18396 | 20148 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 10% | 0.91 | 0.83 | 0.75 | 0.68 | 0.62 | 0.56 |
| Різниця | 12070.2 | 9610.5 | 4836.7 | 414.8 | 4869.5 | 4817.1 |

Індекс рентабельності – представляє собою відношення доходів до приведених на цю ж дату витрат:



Dj –доходи,

Kt – витрати

Приклад: Який проект кращий? Дані в таблиці вже дисконтовані.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Інвестиції | Доход | Індекс рентабельності |
| 446.5 | 640.2 | 1.4338 |
| 750.6 | 977.5 | 1.3023 |
| 1250 | 1475.5 | 1.1804 |

Кращим є перший проект.

Норма рентабельності – показник, який визначається аналітично (методом підстановок), як таке граничне значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту життя інновацій:

Період окупності:



K – початкові інвестиції в інновації,

D – щорічні грошові доходи.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид ефекту | Фактори |
| Економічний | Всі види результатів у вартісному виразі |
| Науково-технічний | Фактори: новизна, простота, корисність, естетичність, компактність. |
| Ресурсний | Показники: що відображають вплив інновацій на об’єкти виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсу. |
| Соціальний | Показники, які враховують соціальні результати реалізації інновацій. |
| Економічний | Фактори: шум, вібрація, світло, зоровий комфорт. |

**Витяг з робочої програми**

**І. Мета та завдання навчальної дисципліни, її місце у навчальному процесі**

**Мета**: вивчення економічної теорії і практики інноваційної сфери діяльності підприємств та організацій різних форм власності для досягнення ними технологічного і товарного лідерства; вивчення основних засад інноваційної політики та стратегії фірми, організації управління інноваційною діяльністю; визначення найбільш ефективних напрямків оновлення техніко – технологічної бази підприємства та її продукції, з′ясування особливостей організаційних форм забезпечення і методів впровадження результатів інноваційної діяльності; висвітлення системи регулювання, стимулювання інноваційних процесів, захисту інновацій, обґрунтування організаційно – економічного механізму фінансування інноваційних проектів та оцінка соціально – економічної ефективності результатів наукових досліджень.

* 1. Завдання вивчення дисципліни.

Студент повинен **знати**:

* основні види інновацій;
* евристичні методи в інноваційній поведінці та мисленні;
* моделі інноваційного процесу.

Студент повинен **вміти**:

* застосовувати отримані знання для реалізації інноваційних ідей;
* провести елементарну експертизу інноваційних проектів;
* оцінити ефективність інноваційної діяльності.

**Список рекомендованої літератури**

1. Бажал Ю.П. Економічна теорія технологічних змін. – К.: Заповіт, 1996.
2. Беленький П.Е., Гиттик Ю.Л., Ландина Т.В. Управление техническим и организационным развитием предприятия. – К.: Техника, 1992.
3. Валдайцев С.В., Горланов Г.В. Эффективность ускорения научно - технического прогреса: – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.
4. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятиях. – М.: Економика, 1989.
5. Глазьєв С.Ю. Экономическая теория развития – М., Наука, 1990.
6. Добров Г.М. Наука о слове. – К, Наукова думка, 1989.
7. Дынкин А.А. Новый этап научно-технической революции. – М.: Наука, 1991.
8. Ермошенко Н.Н. Экономика: – НТП, инвестиционная политика, управление. - К.: Наук. Думка, 1990.
9. Кутейников А.А. Искуство быть новатором. – М.: Знание, 1990
10. Пригожин А.И. Нововведения: стимул и припятствия (социальные проблемы инновации) – М.: Политиздат, 1989.
11. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение. – М.: Луч, 1992.