

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
«Менеджмент та бізнес-план стартапів»

спеціальність 101 – «Екологія»
освітньо-професійна програма «Екологічна біотехнологія та
біоенергетика»
освітній ступень «Магістр»

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи бізнес-планування та створення інноваційних процесів (стартапів)

Тема 1. Сутність бізнес-планування інноваційних процесів (стартапів)

1. Сутність бізнес-планування та особливості його здійснення на підприємстві. Відмінність бізнес-плану від інших планових документів. Роль планування в управлінні інноваційними процесами.
2. Сутність, основні види інноваційних проектів і особливості їх планування. Організаційні структури підтримання інноваційних проектів. Венчурні фірми. Бізнес-інкубатори. Технопарки та технополіси. Призначення та цілі бізнес-плану інноваційного проекту. Групи користувачів бізнес-плану. Критерії, яким повинен відповідати бізнес-план інноваційного проекту.
3. Поняття «стартап»: цілі, особливості та обмеження. Відмінність стартапу від інших проектів. Види стартапів. Бізнес-моделі стартапу: функції та складові. Модель Lean Startup. Концепція Customer Development. Методи генерації ідей для стартапу.

1. Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

розробка бізнес-плану;

презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передуює визначення цілей власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки.

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

2. Поняття «інноваційний проект» може розглядатися як: форма цільового управління інноваційною діяльністю; комплект документів.

Як форма цільового управління інноваційною діяльністю інноваційний проект являє собою складну систему взаємозумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як процес здійснення інновацій це сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій. У той же час інноваційний проект — це комплект технічної,

організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей проекту.

З огляду на всі три аспекти поняття «інноваційний проект» можна дати таке його визначення.

Інноваційний проект — це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і забезпечуючих ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і приводить до інновації.

До основних елементів інноваційного проекту відносяться: • однозначно сформульовані цілі і завдання, що відображають основне призначення проекту:

комплекс проектних заходів щодо вирішення інноваційної проблеми і реалізації поставлених цілей:

організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх з ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу і в рамках заданої вартості і якості;

основні показники проекту (від цільових — з проекту в цілому до часткових з окремих завдань, етапів, заходів, виконавців) у тому числі показники, що характеризують його ефективність.

Інноваційні проекти можуть формуватися як у складі науково-технічних програм, реалізуючи завдання окремих напрямів (завдань, розділів) програми, так і самостійно, вирішуючи конкретну проблему на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.

3. Слово «стартап» походить від англійського поняття start up — «запускати» і означає щойно створену або що ще знаходиться в процесі створення компанію.

Мається на увазі, що у цієї компанії є якась бізнес-ідея, яка потребує розвитку та просування, але її творці поки зайняті дослідженнями ринку і пошуком коштів для її реалізації.

Іноді стартапами називають компанії, які збираються запропонувати споживачам інноваційні товари і послуги, але в даний час знаходяться в процесі пошуку підходящих бізнес-технологій та фінансової підтримки. Майбутнє таких компаній виглядає невизначеним.

Стартапом може вважатися будь-яка компанія, незалежно від її сфери діяльності. Втім, в деяких колах стартапами називають тільки починання у сфері високих технологій, Інтернет-бізнесу і «суміжних дисциплінах».

Поняття «стартап» виникло в 30-ті роки минулого століття в Америці. Саме тоді два студенти – Хьюлетт і Паккард – заснували крихітне підприємство і назвали його «start up». Виявилось, що у компанії велике майбутнє – в наші дні вона відома під ім'ям Hewlett-Packard, або HP.

Коли заходить розмова про стартапи, наші співвітчизники зазвичай уявляють собі Інтернет-ресурси, що виділяються серед собі подібних. Найвідомішими та успішними стартапами називають хостинг відеофайлів Youtube, «народну енциклопедію» – Вікіпедію (без посилань на яку не обходиться жодна дискусія), а також найбільші соціальні мережі – в першу чергу Facebook і ВКонтакте.

В інших країнах поняття «стартап» тлумачиться трохи інакше. Найвиразніші приклади стартапів – це ІТ-корпорації «зі світовим ім'ям»: Microsoft, Apple, Google. Історія цих гігантів і справді починалася з малого – а саме, з невеликої групи однодумців, що горять бажанням втілити в життя свої ідеї.

Відмінні особливості стартапу

Як ви, напевно, помітили, стартап – це, досить, розмите поняття. Тому слід виділити його характерні риси, визнані багатьма підприємцями.

1. Курс на новий продукт. Найчастіше суть стартапу полягає в просуванні новаторських ідей або удосконалення старих. Завдяки цьому

стартапи можуть конкурувати навіть з найпотужнішими корпораціями, які в більшості випадків не обтяжують себе введенням інновацій і продовжують пропонувати ті товари та послуги, які давно зарекомендували себе. Ось чому будь-який стартап – це стрибок у невідомість.

2. В основі стартапу лежить цікава бізнес-ідея. Не секрет, що без ідеї не було б взагалі ніякого бізнесу. Однак, в стартапі ідея має особливу цінність. Якщо вона обіцяє перспективи, то може бути дуже і дуже дорогою. Для порівняння: в Інтернеті повнісінько стандартних ідей для відкриття власної справи, і вони абсолютно безкоштовні. Іноді до них навіть додаються бізнес-плани.

3. Творці стартапів молоді. Багато відомих успішні стартапів – дітища вчорашніх студентів. Згідно зі статистичними даними, середній вік стартапера – 25 років. Ось чому нові починання іноді з ноткою зневаги іменують «гаражним бізнесом»: молодим людям, ще не розбагатівшим, ніде зібратися для обговорення своїх ідей, окрім як в гаражах і на знімних квартирах.

4. Стартапери ставлять на карту все. Як правило, ініціатори стартапу вкладають всю душу в свою ідею. Щоб реалізувати її, людина готова ризикувати по-крупному. Стартапера не хвилює той факт, що ціна перемоги може виявитися занадто високою: якщо він зацікавлений в успіху, то зробить все можливе, щоб домогтися його.

5. Ініціативна група працює за ідею, а не заради прибутку. Складно розвивати якесь починання поодиночі. Тому у створенні стартапу бере участь ціла команда на чолі з ідейним лідером. Кожен з членів цієї команди виконує певні функції: один може розробляти перспективну ідею, інший – планувати бізнес на базі цієї ідеї, третій – шукати постачальників, клієнтів, джерела фінансування. Вони чудово розуміють, що їм не вдасться досягти всього й одразу. Зате вони зацікавлені у своїй роботі і вірять у можливість отримання прибутку.

6. Проблеми з фінансуванням. Мабуть, нестача коштів для втілення ідеї в життя є головною характерною ознакою стартапу. У цьому немає нічого дивного, адже стартапи створюються захопленими молодими людьми, у яких є величезна кількість енергії, але немає грошей. Ось чому стартапи потребують інвесторів – людей, які зацікавляться свіжими ідеями і допоможуть реалізувати їх, вклавши свої кошти в ці проекти. Не в останню чергу інвестора приваблює і прибуток.

Які бувають види стартапів

Стартапи прийнято класифікувати за кількома ознаками – наприклад, за особливостями продукції і ринком збуту. Розрізняють такі види стартапів:

- «Успішні копії». У цю групу входять численні вітчизняні проекти, які в деякій мірі є клонами зарубіжних. У першу чергу це соціальні мережі. Як виявилось, такі копії дуже перспективні.
- «Агресивні прибульці». Ця група об'єднує стартапи, орієнтовані на захоплення якогось сегмента ринку і вигнання з нього конкуруючих компаній. Впровадження продукту на ринок може бути реалізовано за рахунок його виняткової цінової переваги.
- «Темні конячки». Так можна назвати стартапи, перспективи яких не ясні зважаючи на їх новаторства. З одного боку, творці цих стартапів йдуть на великий ризик, роблячи спробу просувати їх, а з іншого боку – у разі успіху їм гарантований колосальний прибуток.

Етапи розвитку стартапу

1. Посівний етап, або Pre-Seed stage. На даному етапі відбувається пошук ідеї і розробка технічних способів її реалізації. Ініціативна група робить аналіз ринку, пише бізнес-план, формулює техзавдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо не вдається знайти інвестора, проект «затухає». На жаль, з більшістю стартапів саме це і трапляється.

2. Запуск, або Startup Stage. Отже, інвестор знайдений: продукт можна випускати на ринок. Опинившись в ринкових умовах, продукт повинен

довести свою перевагу перед аналогами. Але на цьому етапі обійти конкурентів не так-то просто. Творцям стартапу слід проявити завзятість, продемонструвати творче мислення і ділову хватку. Саме зараз проект піддається найбільшому ризику. Якщо цільова аудиторія залишиться байдужою, його історія на тому і завершиться.

3. Зростання, або Growth Stage. Припустимо, проект вижив в конкурентній боротьбі. Продукт користується попитом і потихеньку захоплює ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Настає час виходити на точку беззбитковості і приносити інвесторам деякий прибуток.

4. Розширення, або Expansion Stage. Цілі, відображені в бізнес-плані, нарешті досягнуті. Але компанія-розробник на цьому не зупиняється – вона продовжує просувати своє дітище на нових ринках. Її позиціям вже нічого не загрожує: вона пізнавана, її продукція користується стабільним попитом, доходи поступово зростають.

5. Вихід, або Exit Stage. Коли компанія досягає піку свого розвитку, інвестори, які здійснили фінансування проекту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям. Цей крок приносить їм гарний прибуток. Можна сказати, заради цього моменту вони і вкладають гроші в перспективну справу. Втім, окремі інвестори зберігають свою частку і використовують її в якості джерела постійного доходу.

Чим цікавий стартап для інвесторів і розробників

І автор ідеї, і інвестор, що допомагає її втілити, рівною мірою зацікавлені у фінансовому успіху стартапу. У разі перемоги кожен з них отримає свою вигоду. Правда, при цьому інвестор ризикує більше. Але зате і прибуток його буде істотніше, ніж прибуток стартапера.

Інтерес розробника. Вкладаючи сили в стартап, розробник прагне втілити в життя свої ідеї, набути успіх і визнання, а також він просто займається улюбленою справою і сподівається, що його старання будуть винагороджені. У деяких випадках так і відбувається.

Інтерес інвестора. Інвестор, природно, сприймає стартап трохи інакше. Для нього головним є примноження капіталу. Перед ним два шляхи: вкласти кошти в бізнес, що розвивається, а потім продати свою частку, яка до цього моменту буде дорого коштувати, або залишити її собі і отримувати з неї пасивний дохід.

Стартапер і інвестор заздалегідь домовляються про те, яким чином вони розділять дохід від реалізації проекту. Як правило, інвестор отримує більшу частину, і це цілком закономірно, адже саме він забезпечує фінансову підтримку і піддається ризику у випадку невдачі. Розробник отримує в середньому від 5 до 10% прибутку, але якщо гра дійсно варта свічок, то ці гроші гарантують йому безбідне існування.

В даний час зацікавленість бізнесменів та інвесторів у створенні стартапів продовжує зростати – незважаючи на те, що перспективи компаній-новаторів складно назвати райдужними. Адже не більше 10% всіх проектів отримують гідний розвиток.

Протягом найближчих кількох років активно розвиватися наступні напрямки: фінансові послуги, екологічні технології, медичне обладнання, біофармацевтичні, медійні проекти, соціальні мережі, телекомунікації, напівпровідники, здоров'я, споживчі товари та послуги.

Як видно, стартап – це не просто молода компанія. Стартап – це фірма, створена амбітними молодими людьми, які готові просувати свій проект за всяку ціну. Оскільки стартапери завжди відчувають нестачу фінансування, на допомогу їм приходять інвестори, залучені можливістю заробити. Без них проект не має шансів.

Тема 2. Структура бізнес-плану інноваційного проекту (стартапу)

1. Чинники, що визначають зміст бізнес-плану інноваційного проекту та його обсяги. Специфіка процесу формування структури бізнес-плану інноваційного проекту (стартапу). Структура бізнес-плану інноваційного проекту.
2. Загальні відомості: повна і коротка назва проекту; пріоритетні напрями; виконавці проекту. Охорона прав на об'єкти інтелектуальної власності. Ступінь розкриття результатів науково-технічних досліджень (демонстрація на виставках, публікації).
3. Ступінь захисту прав на інтелектуальну власність, що створена при виконанні науково-дослідної роботи та інноваційного проекту (стартапу) у цілому. Сертифікація інноваційного продукту.
4. Очікувана ефективність інноваційного проекту. Характеристика видів ефективності інноваційного проекту (економічної, соціальної, екологічної). Основні фактори ризику інноваційного проекту. Аналіз потенційних ризиків інноваційного проекту.

1. Бізнес-планування інноваційних проектів передбачає вирішення наступних завдань:

- диверсифікація, перепрофілювання та реорганізація діючого виробництва;
- підготовка заявок діючих і новостворюваних підприємств з метою отримання кредитів на створення нових, реконструкцію та розширення виробництв;
- обґрунтування будівництва нових підприємств;
- обґрунтування пропозицій з приватизації державних та муніципальних підприємств;
- створення нових підприємств, визначення профілю будуючої фірми та основних напрямів її комерційної діяльності;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій;

- розробка пропозицій щодо державної підтримки підприємств;
- використання як внутрішній документ, який надає оцінку діяльності фірми, виявлення її сильних і слабких сторін, формування цілей її діяльності, обґрунтування способів і тактики функціонування проекту, прогнозування майбутніх фінансових результатів та інших цілей.

Бізнес-план складається не менш ніж на 3 роки. Для першого року діяльності основні показники рекомендується зставляти з розбивкою по місяцях, для другого року - по кварталам, інші розрахункові показники наводяться за кожний наступний рік. Число років, на які складається бізнес-план, може бути рівним тривалості дії проекту або обмежено виходом на роки стійкої стабільної роботи підприємства, реалізувати даний інноваційний проект. Вартісні показники враховують дію фактора времени, тобто приводяться до порівнянної увазі на початок або до нец планованого періоду.

У вітчизняній літературі склад розділів бізнес-плану достатньо повно розроблений і звичайно включає наступні раздели, що інтерпретуються в залежності від специфіки інноваційних проектів, галузі, цільової спрямованості управлінського рішення:

- 1) сутність інноваційного проекту (можливості перед прийняття, резюме);
- 2) підприємство;
- 3) продукція;
- 4) ринки збуту продукції;
- 5) конкуренція (відомості про конкуруючих проектах);
- 6) маркетинг (стратегія маркетингу);
- 7) виробничий процес;
- 8) організаційний план;
- 9) оцінка ризиків та страхування;
- 10) фінансовий план;
- 11) стратегія фінансування.

2. Захист прав інтелектуальної власності — сукупність заходів, спрямованих на визнання та відновлення прав інтелектуальної власності у випадку їх порушення.

Охорона і захист є неідентичними діями, тому що, по-перше, вони мають різні цілі, а по-друге, здійснюються різними організаційними структурами.

Охороною (оформленням прав з видачею охоронного документа) займаються патентні органи, а захистом (у випадку порушення цих прав) - адміністративні і судові органи.

Суть охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності полягає в тому, що автор (розроблювач) об'єкта інтелектуальної власності або інша визнана законом особа одержує від держави виключні права на створений об'єкт інтелектуальної власності на визначений період часу. Ці права регламентуються охоронним документом, що видається власнику об'єкта інтелектуальної власності.

Принципи правової охорони

1. Принцип охороноспроможності (об'єкт правової охорони повинен відповідати визначеним законом вимогам). Наприклад, винахід відповідає умовам патентоспроможності, якщо він є новим, має винахідницький рівень і є промислово придатним.

2. Визнання за правоволодільцем виключного права на об'єкт права інтелектуальної власності.

3. Додержання прав не тільки правовласників, але й дійсних розробників (авторів, винахідників).

4. Додержання балансу інтересів правовласника і суспільства шляхом обмеження монополії на об'єкт права. Наприклад, встановленням розумного строку дії охоронного документа.

Специфіка охорони інтелектуальної власності полягає в тому, що:

1) на відміну від традиційних економічних благ, результати інтелектуальної праці не можуть бути захищені від використання третіми

особами на підставі одного лише володіння ними. Після того як не забезпечені спеціальною правовою охороною з боку держави інтелектуальні продукти стають відомими суспільству, творці не в змозі здійснювати контроль за їх використанням.

2) за високої вартості та значних ризиків, які несуть розробники інтелектуальних продуктів, вартість тиражування та підробки цих продуктів є порівняно низькою.

3. Відповідно до ст. 4 Закону України «Про інноваційну діяльність» об'єктами інноваційної діяльності є:

Інноваційні програми і проекти. Інноваційний проект — це комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції. Інноваційним визнається проект, яким передбачаються розробка, виробництво і реалізація інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що відповідають вимогам ст. 14 і 15 Закону України «Про інноваційну діяльність».

Інноваційний продукт — це результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність». Інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (у тому числі інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії і відповідає таким вимогам:

а) він є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією

(впровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для даного продукту;

б) розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;

в) в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоспроможним і має значно вищі техніко-економічні показники.

Інноваційна продукція - це нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають вимогам, установленим Законом України «Про інноваційну діяльність». Інноваційною може бути визнана продукція, яка відповідає таким вимогам:

а) вона є результатом виконання інноваційного проекту;

б) така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною

продукцією, представленою на ринку, є конкурентоспроможною і має значно вищі техніко-економічні показники.

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

2. Нові знання та інтелектуальні продукти.

3. Виробниче обладнання та процеси.

4. Інфраструктура виробництва і підприємництва. Інноваційна інфраструктура - це сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

5. Організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери.

6. Сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки.

7. Товарна продукція.

8. Механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) - це підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг. Інноваційним підприємством визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більш ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період складають інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція.

Господарським кодексом України передбачено такі форми інвестування:

- державне (комунальне) інвестування, що здійснюється органами державної влади або органами місцевого самоврядування за рахунок бюджетних коштів та інших коштів відповідно до закону;

- комерційне інвестування, що здійснюється суб'єктами господарювання за рахунок власних або позичкових коштів з метою розвитку бази підприємництва;

- соціальне інвестування, що здійснюється в об'єкти соціальної сфери та інших невиробничих сфер;

- іноземне інвестування, що здійснюється іноземними юридичними особами або іноземцями, а також іншими державами;

- спільне інвестування, що здійснюється суб'єктами України разом з іноземними юридичними особами чи іноземцями.

Оскільки інноваційна діяльність передбачає інвестування наукових досліджень і розробок, спрямованих на здійснення якісних змін стану продуктивних сил і прогресивних міжгалузевих структурних зрушень, розробки і впровадження нових видів

продукції і технологій, то вона здійснюється у визначених законодавством напрямках. Так, відповідно до ч. 2 ст. 327 Господарського кодексу України інноваційна діяльність здійснюється за такими напрямками:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;

- розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій;

- розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального і екологічного становища;

- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше, як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології.

Інвестування відтворення основних фондів і приросту матеріально-виробничих запасів здійснюється як капітальні вкладення. Джерелами фінансової підтримки інноваційної діяльності є:

- а) кошти Державного бюджету України;

- б) кошти місцевих бюджетів;

- в) власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;

- г) власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;

- д) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;

- е) інші джерела, не заборонені законодавством України.

4. Всі кількісні показники оцінки економічної ефективності інноваційних проектів поділяють на дві групи:

1) показники, що ґрунтуються на облікових оцінках (не враховують фактор часу);

2) показники, що ґрунтуються на дисконтованих оцінках (враховують фактор часу, для чого використовується процедура дисконтування).

Період окупності {Payback Period, PP) - це кількість періодів, за які інвестиційні витрати на інноваційний проект повністю перекриваються доходами від цього проекту.

Строк окупності інвестицій (Payback Period, PP)

$$PP = \frac{I}{CF_t} \quad (5.9)$$

Ліквідність і ризикованість - умовні характеристики інвестиційного проекту. З двох порівнюваних проектів проект із більш швидкою окупністю визнається більш ліквідним. Чим більша тривалість проекту, тим менше точність прогнозних оцінок очікуваних надходжень; тому чим менший строк окупності, тим менш ризикований проект.

До недоліків можна віднести:

- не враховує грошові потоки після досягнення періоду окупності, що може призвести до помилкових рішень;

- не враховує вартість грошей у часі,

- не має властивості адитивності;

Облікова норма рентабельності характеризує відношення середньої величини чистого прибутку до середньої величини інвестицій.

Облікова норма рентабельності (Accounting Rate of Return, ARR)

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2} \cdot (IC + RV)}, \quad (5.11)$$

де PN - середньорічний прибуток, від проекту;

IC - величина вихідної інвестиції;

RV - величина залишкової вартості активів.

Критерій ARR, що розраховується відношенням середньорічного прибутку проекту до середньорічного обсягу інвестицій, так само, як і PP, не враховує фактора часу і вважається найменш придатним для аналізу інвестиційних проектів і складання бюджету капіталовкладень. Основна сфера його використання - порівняльна оцінка діяльності підрозділів компанії. Єдиного і загальновизнаного алгоритму розрахунку критерію ARR не існує.

Основними перевагами показника є простота розрахунку і можливість його перевірки зацікавленими особами за даними фінансової звітності.

До недоліків можна віднести те, що він не враховує грошові потоки та зміну їхньої вартості у певний період часу, розбіжність суми чистого прибутку за роками.

Від початку 90-х років XX ст. широко застосовується нова концепція прийняття інвестиційних рішень і оцінки результатів діяльності на всіх рівнях управління підприємством - концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA).

Інноваційна діяльність спрямована на створення науково-технічного потенціалу господарюючого суб'єкта, що використовує результати цієї діяльності.

Впровадження нововведень має чітку цільову спрямованість. В умовах ринкових відносин кожне науково технічне рішення повинно забезпечувати підвищення ефективності підприємства - споживача інновацій.

Фахівці виділяють велику кількість видів ефекту: економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний, бюджетний, комерційний та ін. (Табл. 1).

Таблиця 1 Види ефекту від впровадження інновацій

вид ефекту	коротка характеристика
економічний	Виражається в прискоренні господарських процесів,

	скорочення витрат на виробництво продукції і надання послуг. Високий економічний результат нововведення стимулює подальший розвиток інноваційної діяльності, зміцнює конкурентні позиції фірми на ринку
Науково-технічний	Полягає в розвитку різних галузей науки, техніки і технології (при створенні матеріальних інновацій). Наукові знання є базою реалізованих інноваційних процесів
соціальний	Полягає в тому, що інновації сприяють підвищенню добробуту суспільства, підвищення якості життя і умов праці, збільшення продуктивності, прискоренню відновлення життєвого середовища. Створювані людиною нововведення значно змінюють середовище життєдіяльності, полегшують трудову діяльність
Екологічний	Визначається здатністю інновацій при виробництві, експлуатації та утилізації не чинити негативного впливу на навколишнє середовище

Як відомо, ефективність визначається відношенням ефекту до витрат. Результативність будь-якого інноваційного проекту визначається в залежності від методів визначення ефекту і формування витрат. У загальноприйнятому розумінні ефект характеризується кінцевим результатом - прибутком, яку слід враховувати тільки в тій частині, яка забезпечувалася впровадженням конкретного заходу. Тому кожне інноваційне рішення повинно носити цільову спрямованість.

Тема 3. Інноваційні характеристики проекту

1. Реферат проекту. Масштаб проекту. Спрямованість проекту. Ступінь новизни інноваційного продукту. Опис та призначення інноваційного продукту. Характеристики інноваційного продукту щодо новизни. Порівняльна характеристика стартапу та аналогів в країні і за кордоном. Оцінка інноваційного продукту.

2. Можлива сфера застосування інноваційного продукту (стартапу), наявність попиту споживачів. Перспективи удосконалення інноваційного продукту. Напрями можливого удосконалення споживчих властивостей інноваційного продукту шляхом поліпшення технологічних та технічних показників; експлуатаційних характеристик; гарантійного обслуговування; залучення інших підприємств для розширення випуску; організації випуску матеріалів і комплектуючих, що заміняють імпорт.

3. Терміни можливого удосконалення інноваційного продукту (стартапу).

1. Мабуть, двома найважливішими видами технічних інновацій є інноваційні продукти й інноваційні процеси. Залежно від **технологічних параметрів** інновації поділяють на продуктові і процесні. Продуктові інновації охоплюють застосування нових матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих принципово нових продуктів. До процесних інновацій відносять нові методи організації виробництва і збуту (нові технології), а також інновації, пов'язані зі створенням нових організаційних структур у межах підприємства або її трансформацією (реінжинірингом).

Продуктові інновації є змінами зовнішнього вигляду та споживчих характеристик існуючих продуктів чи **послуг, або створення** цілком нових продуктів чи послуг. Інновації щодо процесів - це зміни у способі виробництва, створення та збуту товарів чи послуг. У той час, як управлінські інновації впливають на всю діяльність організації, інновації в сфері процесів особисто впливають лише на виробничий процес.

За масштабом новизни стосовно ринку інновації поділяються на:

о інновації світової новизни (трансконтинентальні);

о нові в країні (транснаціональні);

о нові в регіоні (регіональні); нові в галузі (галузеві);

о нові для підприємства.

За ознакою "місце в системі" (на підприємстві) можна виокремити:

о інновації на вході підприємства (тобто зміни у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і обладнання, інформації тощо);

о інновації на виході підприємства (вироби, послуги, технології, інформація тощо);

о інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Враховуючи ефект, який отримується внаслідок впровадження інновацій в життя, останні поділяються на інновації з науковотехнічним, соціальним, екологічним, економічним (комерційним) та (або) інтегральним ефектами.

Класифікація інновацій за рівнем мультіплікативності. Враховуючи здатність інновацій до мультіплікації, можна відокремити чотири типи інноваційних рішень, а саме:

1) інновації у виробі (продуктові інновації), які сприяють виникненню нових галузей і змінюють структуру економіки;

2) інновації у виробі, які не спричиняють виникнення нових галузей і не змінюють структуру економіки;

3) інновації у виробничих процесах (технологічні інновації), які можуть бути використані у всіх існуючих галузях;

4) інновації у виробничих процесах, які можуть бути використані у деяких галузях, зазвичай в традиційних.

Прикладами інновацій першого типу або таких, що сприяють виникненню нових галузей і змінюють структуру промисловості, можуть бути автомобіль, літак, синтетичні волокна, комп'ютер. Усі інноваційні

рішення такого типу ініціюють виникнення нових галузей та нових ринків і можуть бути віднесені до макро-інновацій.

Інноваційні рішення другого типу здійснюються у вже існуючих галузях як відповідь на виникаючі суспільні потреби або у випадку насичення ринку існуючими дотепер рішеннями. З точки зору теорії життєвого циклу товару, мова йде про фазу насичення, яка обумовлює необхідність запровадження заходів для подовження циклу шляхом впровадження нових рішень. Прикладом таких рішень може бути галузь електротехніки та електроніки (наприклад, радіотелевізійна), якій притаманне постійне вдосконалення виробів, що виконують відомі функції, водночас, виконання цих функцій нерідко відбувається на якісно новому рівні. Інноваційна діяльність такого типу не ініціює появу нових галузей промисловості.

Третій тип утворюють технологічні інновації. Вони дають можливість отримувати зростання продуктивності факторів виробництва та (або) зниження виробничих витрат на одиницю продукції.

До інновацій останньої категорії запропонованого поділу можна віднести інновації в процесах традиційних галузей, таких як деякі галузі хімії (неорганічна хімія, нафтохімія). Оскільки в цих галузях не-відбувається радикальних змін у виробі, нові рішення відрізняються покращенням існуючих виробів шляхом удосконалення існуючих виробничих процесів.

Враховуючи, що в галузі приладобудування при використанні хімічних (біохімічних) процесів відбувається певне поєднання процесів і продуктів, необхідно додати, що кожен новий виріб потребує нової технології для його виробництва. Водночас, найновіші технології (**біотехнології**, атомні технології) можуть створювати новий продукт.

Найдинамічнішим типом інновації є інновації першої групи, які мають найбільший вплив на реструктуризацію цілої галузі. Здатність будь-якої організації до такого типу інновацій в значній мірі залежить від економічної ситуації в країні. Іншими словами, залежно від макроекономічних факторів

домінують різні типи інновацій. Теоретично базові продуктові інновації, які ініціюють нові галузі, можуть виникати в умовах економічної кризи (стагнації), однак належить відзначити, що здатність до такого типу інновацій спостерігається найактивніше у фазі економічного поживлення, якій притаманне формування інноваційного клімату. На нашу думку, ця здатність буде проявлятися і у фазі сильної кон'юнктури (буму). Хоча важко заперечити твердженню, що якщо у попередній фазі з'явилися радикальні інновації, то в подальшому потреба в них буде менш необхідною. У фазі кон'юнктури більший попит буде відчуватися на технологічні інновації в традиційних галузях. Доки на ринку не виникне нова потреба у виробі нової генерації, доти потреба у нових радикальних рішеннях не буде актуальною.

Технологічні інновації в існуючих галузях можуть активно *з'являтися* у фазі кризи, оскільки саме на етапі макроекономічної стагнації найактуальнішими є проблеми запровадження технологічної модернізації задля зниження виробничих коштів. У фазі кон'юнктури технологічні інновації є надзвичайно важливими у зв'язку з проблемою високих виробничих витрат та необхідністю субституції живої праці працею уречевленою.

Класифікація інновацій з точки зору підприємства (кон'юнктурна класифікація).

Необхідно відзначити, що не інновації в технологічних процесах, які безперечно покращують рівень якості товару, ініціюють появу нових галузей, а саме продуктові інновації. Ось чому, розглядаючи класифікацію інновацій на рівні підприємства, необхідно сконцентрувати увагу саме на продуктових інноваціях.

Важливим аспектом класифікації є визначення того, в якій мірі новий товар є новим для виробника, а в якій - для споживача.

З точки зору виробника інновацією є використання вперше певного технічного рішення. Рівень новизни у цьому випадку може бути оцінений

шляхом експертних оцінок за допомогою групи представників виробників або інших незалежних експертів. Більш об'єктивних результатів можна досягти, оцінюючи частку нових складових, які використані при технічному рішенні вперше.

З позиції споживача, продуктова інновація - це товар, який має нову споживчу вартість в його очах. Рівень новизни в цьому випадку можна оцінити шляхом опитування потенційних споживачів або групи незалежних експертів.

Можна припустити, що деякі товари, визнані виробником за інновації не будуть оцінені споживачем як товари з новою споживчою вартістю. І навпаки - технічне рішення, яке придасть виробу нових важливих властивостей, буде розглядатись споживачами як інновація. Такі припущення дають підставу до розподілу продуктових інновацій на чотири групи, а саме:

- 1) часткові інновації, які передбачають проведення модернізації без змін основних конструкцій і не змінюють споживчу вартість виробу;
- 2) часткові інновації, які передбачають зміни у конструкційних характеристиках виробу;
- 3) часткові інновації, які передбачають зміни у споживчих властивостях виробу;
- 4) радикальні (базові) інновації, фізичні характеристики та характеристики сприйняття яких описуються новими термінами.

Часткові інновації, які передбачають лише модифікацію виробу, не можуть характеризуватись високим рівнем економічної ефективності, а це не означає, що не має сенсу запроваджувати інновації такого типу. Якщо взяти до уваги масштаби виробництва продукції, то можна стверджувати, що навіть при незначній її рентабельності виробництво у великих масштабах може принести суттєві прибутки. Використання такого типу інновацій доцільне в наступних випадках:

- о за умови зниження інтересу до існуючої продукції на ринку;

о якщо перший вихід з інновацією не був прийнятим на ринку за певних причин, то можна спробувати виправити ситуацію, запроваджуючи модернізацію нововведення;

о коли використовується політика втримання лояльних споживачів шляхом постійного оновлення продукції.

Найменш привабливими можна назвати інновації, які передбачають конструктивні зміни, що, зазвичай, є істотним для продуцента і непомітним для споживача. Такі інновації характеризуються високим рівнем капіталомісткості і низькою економічною ефективністю.

Інновації, які полягають у зміні споживчих властивостей виробу, можуть сприяти отриманню стійких конкурентних переваг, активізації продаж та захопленню нових ринків. Витрати на реалізацію такого типу інновацій є відносно невеликі, а термін окупності вкладених інвестицій - низький.

Радикальні інновації дають можливість отримати конкурентні переваги "вищого рангу", більшого охоплення ринку та збільшення обсягів продаж. Водночас, вихід на ринок радикальної інновації супроводжується значним рівнем ризику. Витрати на реалізацію інновацій такого типу є значними, що пояснюється необхідністю проведення довготермінових НДІПКР, окупність яких, у разі успіху нововведення, може бути швидкою. Дослідження вчених вказують на те, що при успішній інноваційній діяльності (мова йде про радикальні інновації*) темпи повернення інвестицій збільшуються із зростанням їх обсягів. Інновації такого типу створюють основу для майбутніх нових інноваційних рішень, в тому числі для інновацій трьох попередніх типів. Це значно підвищує технічний потенціал підприємства.

Життєвий цикл інновації складається з наступних стадій:

- о розробки;
- о випробовування;
- о виходу на ринок;
- о зростання;

о насичення і спаду творчих ідей.

Розробка. Включає оцінку, модифікацію і вдосконалення творчих ідей. Розробка інновації може різко підвищити потенціал майже безнадійних товарів чи послуг. Фірма "Паркер Бразерс", наприклад, відмовилася від продажу повного комплекту спортивного обладнання для закритих волейбольних майданчиків і обмежилася продажем волейбольних м'ячів, які принесли їй мільйонні виторги.

Випробування. На цій стадії підприємство, взявши за основу вивчену ідею, розробляє проект, розпочинає виробництво чи постачання нових товарів чи послуг. На цій стадії інновація виходить за межі лабораторії і трансформується в цілком реальні товари чи послуги.

Вихід, на ринок. Вихід на ринок або запуск - це стадія, на якій організація представляє нові товари чи послуги на ринку. Питання "чи з'явилась інновація?" не є ключовим. Важливішим є питання "чи захочуть споживачі придбати нові продукти і послуги?".

Зростання. Якщо інновація запуснена на ринок успішно, вона переходить в стадію зростання. Це період високого економічного розвитку організації, бо дуже часто потреба в такому товарі, чи послугі перевищує його пропозицію. Організації не завжди можуть це передбачити. Наприклад, компанія "Жилет" не могла передбачити неймовірного попиту на бритви "Сенсор". У той же час, переоцінення попиту на нову продукцію може бути великою помилкою - непродані товари можуть роками лежати на складах.

Насичення (зрілість). Пройшовши період зростання попиту, інноваційний продукт чи послуга, як правило, вступають в період зрілості. Це стадія, на якій більшість організацій галузі мають доступ до інновації і пробують її застосовувати. Технологія застосування інновації на цій стадії інноваційного процесу може бути складною і заплутаною. Проте, так як більшість фірм мають доступ до інновації - вони самі впровадили інновацію або скопіювали її в інших, - це не забезпечує жодному з них конкурентних переваг. Час, який проходить між розробкою інновації та її дозріванням,

може бути різним залежно від виду продукції чи послуг. Якщо інновація вимагає застосування багатьох зусиль (наприклад, складні виробничі процеси, чи заплутана робота в структурі організації), перехід від стадії зростання до стадії дозрівання забере більше часу. В той же час, якщо інновація вимагає особливих знань і навичок, недоступних конкурентам, організація надовго може залишити за собою конкурентну перевагу.

Спад. Навіть успішні інновації, як правило, завершуються спадом. На цій стадії попит на інновації зменшується і з'являються інновації-замінники. Відколи організація перестає користуватись конкурентною перевагою інновації в періоді насичення, вона повинна почати заохочувати вчених, інженерів і менеджерів до нових інновацій. Саме це і є безперервним процесом пошуку конкурентних переваг, в результаті якого виникають нові товари і послуги.

2. Підвищення вимогливості споживачів на внутрішньому ринку та офіційних регуляторних бар'єрів щодо технічних, екологічних, споживчих, ресурсозберігаючих та інших властивостей продукції вітчизняних галузей (що неминуче відбуватиметься з просування України до вступу у СОТ та європейської інтеграції)

лише становитиме додаткові перешкоди входженню на ринок та пригнічуватиме позиції українських виробників і не може розглядатися як дієвий стимул інноваційної діяльності. Відтак, треба очікувати подальшого збільшення обсягів імпорту високотехнологічної продукції.

Отже, заяви про те, що в Україні нині переважно сформувалися необхідні передумови для переходу на інноваційну модель економічного розвитку, видаються надто оптимістичними. За умов недосконалості ринкового механізму ціноутворення, фондового, товарного, кредитного, грошового та валютного ринків наразі не можна стверджувати про наявність автономних ринкових стимулів інноваційного розвитку.

Перехід до інноваційної моделі економічного розвитку потребує реалізації трьох основних завдань:

- розвитку конкурентоспроможного підприємницького сектора та його ядра — великих корпорацій, його здатності до концентрації і перерозподілу коштів у пріоритетні напрями;

- дотримання державних пріоритетів розвитку освіти, науки і технологій;

- повноцінної інтеграції у глобальну інноваційну сферу, світову торгівлю наукоємними товарами та інтелектуальною власністю.

Державна стратегія, орієнтована на забезпечення інноваційного розвитку України, повинна бути спрямована на виконання потрійного завдання:

- безпосереднє здійснення заходів національного та регіонального рівнів, які сприятимуть підвищенню якісних характеристик вітчизняного науково-технологічного потенціалу, інтенсифікації процесу опанування науковими знаннями та новими технологіями, всебічному розвитку людського капіталу;

- заохочення здійснення суб'єктами національної економіки інноваційної діяльності та інвестицій інноваційного спрямування з метою збільшення пропозиції інноваційних продуктів, технологій та знань;

- заохочення попиту суб'єктів національної економіки на інноваційні продукти, технології, знання, створення сприятливих умов для впровадження інновацій у виробничу діяльність та побут населення.

Отже, інноваційний розвиток України повинен базуватися на:

- провадженні цілеспрямованої державної промислової та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень, як пріоритетної складової загальної стратегії соціально-економічного розвитку держави, забезпеченні єдності структурної та інноваційної політики;

- створенні сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності в країні: правового забезпечення інноваційної діяльності

підприємств; запровадження дієвого пільгового режиму здійснення інноваційної діяльності; удосконалення механізмів фінансування інноваційної діяльності;

— застосуванні засобів захисту національного ринку, виробництва та капіталу, заохоченні їхнього розвитку, стимулюванні інноваційної спрямованості останнього;

— послідовному збільшенні сукупного попиту, вдосконаленні інфраструктури ринків з метою підвищення частки складних, наукоємних продуктів в особистому та виробничому споживанні;

— створенні умов для реалізації вітчизняними підприємствами наступальної стратегії на зовнішніх ринках, підтримки конструктивної конкуренції на внутрішньому ринку, яка заохочуватиме підприємства до інноваційної діяльності;

— диверсифікації організаційних форм функціонування національної економіки, забезпеченні співпраці малих, середніх та великих підприємств, підтримки провідних великих підприємств та об'єднань, які мають змогу реалізувати загальнодержавні інноваційні пріоритети, розвитку науково-виробничої кооперації, венчурного бізнесу, промислово-фінансової інтеграції, в тому числі — на міжнародному рівні;

— забезпеченні тісної інтеграції виробництва, фінансів, науки, освіти з метою сприяння випереджувальному розвитку науково-технологічної сфери;

— конверсії "тіньових" капіталів та залученні "тіньового" сектора до сфери легального обігу фінансових ресурсів, інвестування і розширення на цій основі власних ресурсів підприємств для інноваційної діяльності;

— пріоритетному розвитку людського капіталу як основи майбутнього постіндустріального суспільства.

З огляду на це, провідним напрямом у процесі переходу України до інноваційного розвитку має стати поліпшення інвестиційного клімату в Україні і всебічне стимулювання національного капіталотворення та

інвестиційних процесів. Суттєво прискорити розвиток інвестицій в Україні могло б виведення витрат підприємства па інвестиції в основні фонди з-під оподаткування податком на прибуток.

Отже, модернізація української економіки па засадах інноваційного розвитку має забезпечуватися комплексним застосуванням усіх доступних важелів економічної політики та запобіганням конфлікту між їхніми впливами і вирішенням стратегічних і поточних завдань. За цих умов інноваційна стратегія як така, що за визначенням сприяє підвищенню рівня прибутковості національних підприємств, може стати реальним простором для багатогранної співпраці держави і бізнесу.

Україна, маючи 173 стартапи, не увійшла в десятку лідерів і має чималий відрив від провідних країн. Тобто засновникам вітчизняних стартапів потрібно вдосконалювати проекти, поліпшувати організацію менеджменту, працювати над залученням інвестицій.

Згідно даних [Global Entrepreneurship Monitor](#), у 2016 р. 472 мільйони підприємців проводили активну роботу з розроблення і просування інноваційних ідей, за цей період було зареєстровано 305 мільйонів стартапів [12]. В середньому ж кожного року в світі реєструється 100 мільйонів стартапів.

Що ж до України, то за даними світового рейтингу стартапів сервісу Startup Ranking в нашій країні у 2016 р. було зареєстровано 141 стартап-компанію [11]. Перше місце серед стартапів посідає платформа віртуалізації Sixa, яка була заснована в 2015 р. українцями Євгенієм Нечаєвим і Миколою Минченком і дозволяє користувачам отримати через додаток доступ до потужного комп'ютера в «хмарі». Це також позбавляє користувачів необхідності купувати сучасне обладнання й економить електроенергію та заряд батареї, адже всі розрахунки відбуваються в хмарі. За використання платформи Sixa бере погодинну оплату. У 2015 р. стартап зміг пройти акселераційну програму Y Combinator і залучити 120 тис. дол. інвестицій

[13]. Після декількох раундів відбору українська команда змогла отримати ще 3,5 млн. дол. від каліфорнійського фонду Tandem Capital, української Digital Future і Horizon Capital.

Важливим критерієм виходу стартапів на міжнародний ринок є їх конкурентоспроможність. Україна є країною з ринком, що розвивається, тому вітчизняні стартапери не мають достатнього досвіду, щоб конкурувати з міжнародними компаніями, які досягли успіху в умовах жорстокої виробничої конкуренції та високої еластичності попиту. Та все ж деяким українським стартапам вдалося зайняти провідні місця не лише на вітчизняному, а й на міжнародному ринку.

Так, на міжнародній виставці CES 2017 у Лас-Вегасі взяли участь вісім українських стартапів. А ще три українські команди потрапили до фіналу Eurasia Mobile Challenge і тепер змагатимуться за головний приз в 20 тис. дол., а також можливість поїхати в Барселону на Mobile World Congress 2017.

З останніх українських розробок, відзначених на престижних міжнародних конкурсах, можна виділити [14]:

- Photofact – розробка, яка захищає фотографії від підробки;
- Luckfind.me (Online Lost & Found Luckfind.me) – сервіс пошуку втрачених речей;
- InCust – безкарткова програма лояльності для бізнесу;
- Solargaps – розумні жалюзі, що автоматично відстежують положення сонця і генерують електроенергію;
- Technovator – пристрій для дистанційної зарядки смартфонів.

Українські краундфандингові платформи, де спостерігаємо найуспішніші проекти Na-Start (популярні проекти – Tap4Parking, Сонячний Акумулятор Тепла, Проект «Чудова Країна»), BigIdea (Громадське телебачення, кінофестиваль «Ровер», майстерня з переробки пластику «Zelenew», акція «Зробимо Україну чистою», Арт-пікнік Слави Фролової), Сім Зірок (платформа для взаємного фінансування між приватними особами, де можна вкласти гроші в цікавий проект та отримати додатковий прибуток

чи отримати позику від приватних осіб без відсотків онлайн), безумовно роблять величезний вклад у розвиток української економіки та суспільства.

Але слід зазначити, що багато українських стартапів залучають кошти і від іноземних інвесторів. Найпопулярніші українські стартапи останніх трьох років на міжнародному ринку, які зібрали найбільше коштів на краудфандингових платформах, зображені на рис. 2.

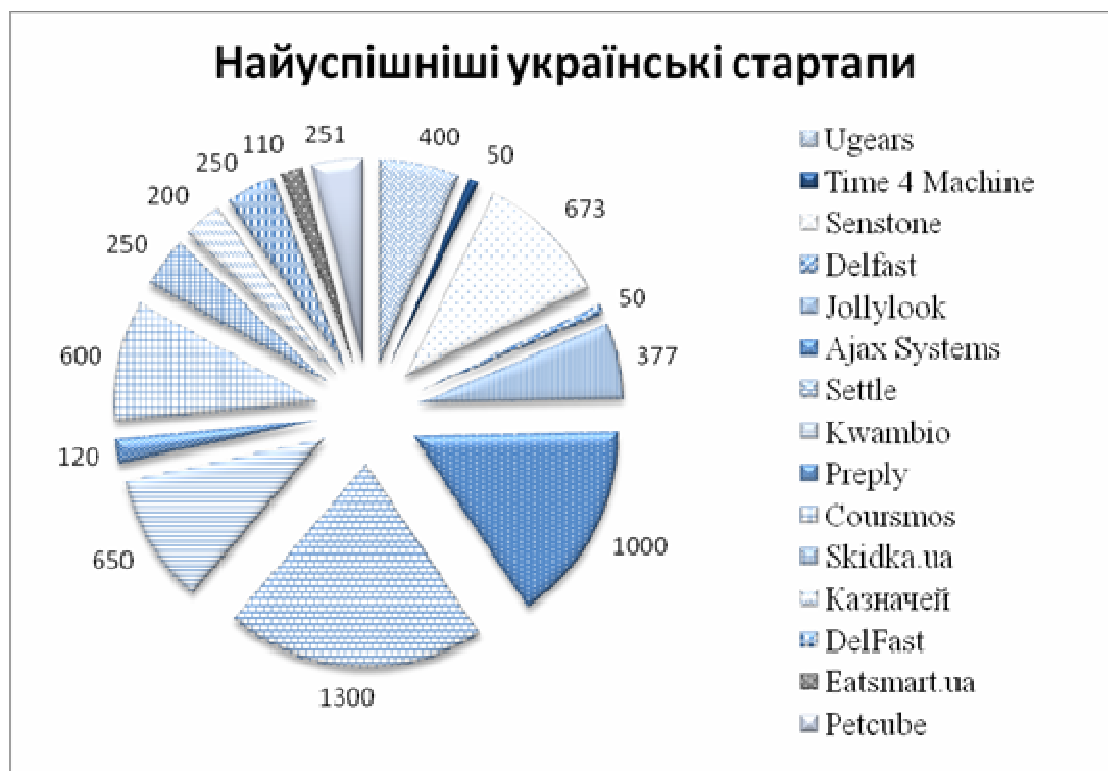


Рис. 2. Найуспішніші українські стартапи, тис. дол.

Petcube – один із найвідоміших українських стартапів за останні роки, визнаний кращим стартапом Європи 2014 року. Він спрямований на виробництво пристроїв для власників домашніх тварин. Перший продукт компанії – це пристрій, за допомогою якого через мобільний додаток можна дистанційно стежити, розмовляти і грати в лазерні ігри з домашнім улюбленцем.

Проект Kwambio Володимира Усова вже отримав широку популярність і 650 тис. дол. на розвиток. Це онлайн-платформа, на яку дизайнери можуть завантажувати свої 3D-проекти, а користувачі змінювати їх зовнішній вигляд на свій смак і роздруковувати на своїх пристроях. Для друку власнику

принтера не потрібно встановлювати додатковий софт, так як всі дії відбуваються в браузері або додатку. А недавно Kwambio представив свій власний 3D принтер.

Також можна виділити ще кілька проектів, на фінансування яких інвестори виділили значні кошти в 2016 р.:

- eTachki – онлайн-аукціон старих автомобілів. Відразу після перезапуску в проект зайшла інвестиційна компанія TA Ventures, що допомогло залучити 1 млн. дол.;

- Allset – сервіс для замовлення їжі і бронювання столиків в ресторанах. Розробники протестували різні бізнес-моделі і запустили в США додаток, який допомагає завчасно замовити столик і їжу в ресторанах. З кожного замовлення стартап заробляє 2 дол. – один від ресторану, другий – від користувача. З 2016 р. проект залучив 3,35 млн. дол. від Andreessen Horowitz і ряду інших інвесторів;

- Mevics – залучив 500 тис. дол. від інвестиційно-консалтингової компанії UBTower. Гаджет дозволить зберегти здоров'я спини і виробити правильну поставу тим, хто веде сидячий спосіб життя.

Серед пріоритетних сфер реалізації успішних українських стартапів на міжнародному ринку слід відзначити: енергозбереження, охорону здоров'я, «розумний будинок», ІТ галузь.

У 2015 році український проект Ecoisme (смарт-система для відстеження енергоспоживання в будинку або квартирі) став переможцем пітч-сесії Utility Day на конференції CeBIT-2015 Ганновері і отримав приз від найбільшого європейського вендора в галузі енергозбереження RWE, а також пройшов в програму акселератора Virgin Media Accelerator, який запустив відомий підприємець Річард Бренсон в партнерстві з американським інкубатором Tech Stars. Стартап вийшов на міжнародну краудфандингову платформу і зібрав 67 тис. дол. [15].

На iForum-2016 Ecoisme став найкращим українським стартапом року за результатами опитування ІТ лідерів України- Також проект вийшов у

фінал щорічного конкурсу європейських стартапів EDF Awards, котрий організовує найбільший у світі оператор атомних електростанцій Électricité de France. У грудні 2016 р. стартап Ecoisme пройшов до програми Dubai Future Accellerator разом з декількома відомими міжнародними компаніями, обійшовши 2400 конкурентів. У 2017 р. українці зайнялися розв'язанням проблеми ефергоефективності Дубаї, зокрема зменшенням витрат на електроенергію [16].

Український стартап [UniExo, який є модульним екзоскелетом](#) для людей з інвалідністю, переміг у листопаді 2016 р. на конкурсі Кремнієвої долини [Silicon Valley Robotics](#), отримавши більше 90 % голосів [17].

У вересні 2016 р. проект українців Богдана Сучіка і Миколи Лобанова – платформа Mobalytics – виграв битву стартапів (Startup Battlefield) у Сан-Франциско. Розробники отримали кубок Disrupt та 50 тис.дол. [Mobalytics](#) – це тренер для геймерів, за допомогою якого вони можуть дізнатися про свої слабкі місця і сильні сторони [18].

У 2017 р. експерти радили розробникам, які хочуть вийти на міжнародний ринок, зробити акцент на фінтех-рішеннях (блокчейн, біткоіни, платіжні системи – таких, як MoneyX, WayForPay, Allset), агротех (дрони для саджання дерев, автоматичні теплиці, системи управління та ін. – яскравий представник Agri Eye), а також на технологіях “розумного будинку” на кшталт української розробки Ecoisme [14].

Досвід успішних стартапів показує, що найчастіше на запуск робочого рішення потрібно менше року, а для деяких сфер достатньо однієї бізнес-моделі і MVP продукту для початку переговорів про фінансування. Для краудфандінг-проектів існує можливість взагалі отримувати фінансування, починаючи з першого дня роботи кампанії, маючи лише візуальну презентацію проекту.

Так, українська команда Planexa розробила “розумний браслет”, який вміє моніторити психічний стан “носія” на підставі даних електрокардіограми, і зібрала на Kickstarter потрібні 100 тис. дол. за 8 днів до

кінця кампанії. За словами засновника стартапу Євгена Найштетика, гаджет SenseBand допоможе виявляти наростаючу ішемію і прогнозувати розвиток інфаркту міокарда [13]. Запускати комерційну версію продукту планують до кінця 2017 р.

Для розвитку ідеї та перетворення її в конкурентоспроможні товари, перш за все, необхідно отримати фінансову підтримку. Важливо вміти презентувати ймовірним інвесторам інноваційний потенціал стартапу та довести перспективність проекту, відповідність продукту вимогам міжнародного ринку. Для цього доцільно застосовувати спеціальні методи, які дозволяють оцінити потенціал стартапу. Критичний аналіз цих методів дозволив виявити найдоцільніші з них, на нашу думку, в залежності від специфіки продукту чи ринку.

Одним із таких методів є метод оцінки потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта [19]. Даний метод є одним з найбільш точних економічних методів розрахунку майбутньої вартості проекту. Він спирається на поточну дохідність одного клієнта як середнє значення по ніші стартапу та на оцінку кількості споживачів на певному етапі розвитку проекту. Базуючись на тому, що головне завдання стартапу – перетворювати ідеї в продукти, необхідно оцінювати реакцію споживачів, а потім приймати рішення про те, чи слід внести зміни, чи краще рухатися запланованим курсом. Метод є своєрідним індикатором, який показує затребуваність продукту серед споживачів, а відповідно і майбутню рентабельність проекту. Цей метод варто застосовувати для проектів, дохід від яких безпосередньо можна по'язати з клієнтами компанії і можливо розрахувати прибуток від одного клієнта.

Ще одним доцільним для використання є метод Беркуса. Згідно з ним спочатку обчислюється вартість відтворення початкової версії (оплата роботи спеціалістів, витрати на ліцензування, патентування, вартість наявних активів, вартість реклами, тощо), потім враховуються певні коефіцієнти, які додають вартість проекту [20, с. 75]:

- привабливість ідеї – 20–40 %;
- менеджмент проекту – 20–80 %;
- унікальність ринкової пропозиції – 10–20 %;
- оригінальність логотипу – 20–40 %.

При оцінці інноваційного потенціалу стартапу необхідно враховувати також кількість конкурентів у даній галузі.

З метою порівняння різних стартап проектів під час вибору пріоритетного напрямку інвестування використовують модель Ave Maria. Вона враховує такі складові [19]:

- acquisition – тобто аудиторія проекту, можливість її розширення;
- value (cost) – вартість залучення клієнта;
- engagement – запрошення, залучення клієнтів або користувачів;
- monetization – монетизація проекту, окупність різних сегментів користувачів;
- retention – утримання клієнтів;
- intellectual property – захист інтелектуальної власності компанії.

За допомогою методу скорингу (або бенчмаркінгу) інвестори можуть порівнювати придбану компанію з іншими стартапами, які підходять для фінансування. Особливістю метода є прив'язка до місцевих умов. Тобто порівнюватися можуть лише компанії, які знаходяться на однаковій стадії розвитку і розташовані в одному регіоні.

Не менш вагомим етапом оцінювання інноваційного потенціалу стартапів є визначення факторів, які здійснюють вплив на успішність виходу та прибутковість стартапів на міжнародному ринку.

Дослідження фахівців з агентства Bunch, проведені у 2017 р., показали, що стартапи, які починають без чітких цілей, часто стають більш прибутковими [21]. Було вивчено дані про 62 стартапи на ранній стадії розвитку. З'ясувалося, що ті розробники, які твердо дотримувалися своєї початкової спеціалізації і працювали тільки в рамках розробленого проекту, отримували менший прибуток.

Тобто на ранніх етапах для стартапу набагато важливіше вміти вчасно перебудуватися, погодитися, що людям потрібен інший продукт, бути гнучкими, ніж чітко дотримуватися раніше заданого курсу. Перші тижні особливо важливі для того, щоб зрозуміти, яким буде кінцевий продукт. Ті стартапи, які правильно встановлюють зворотний зв'язок, готові відмовитися від якихось раніше запланованих рішень на користь нових, отримують більше грошей. Як приклад можна навести Twitter, який спочатку задумувався як платформа для подкастів. Команда не стала зупинятися на цій концепції і створила одну з найпопулярніших соціальних мереж. На гнучкість припадає істотна частина прибутків стартапів. Для стартапу головне – знайти баланс між наявною структурою і здатністю підлаштовуватися під мінливі умови, вчасно визначати, що насправді потрібно споживачу.

З іншого боку, ми згодні з експертами, які вважають, що не слід розпорюшувати свої зусилля. Для досягнення успіху важливо сфокусуватися на одній меті, спрямувати весь свій потенціал на її досягнення.

У дослідженні Venture Beat вивчалися й інші фактори, що впливають на прибутковість стартапу. Так, важливою виявилася однотайність колективу. Мова йде про те, щоб погляд на розвиток компанії збігався у всіх її учасників. Також агентство стверджує, що важливішим є не високий інтелект окремих учасників групи, а мислення на одному рівні в рамках загальної концепції. Bunch навіть пропонує влаштовувати спеціальні мітинги і особливим чином наймати персонал, щоб все було уніфіковано.

Змістовий модуль 2. Практичні аспекти бізнес-планування інноваційних процесів

Тема 4. Оцінка ринків збуту та стратегія маркетингу

1. Форма реалізації інноваційного продукту (стартапу). Патентна чистота на потенційних ринках. Потенційні покупці і планові обсяги продажів протягом терміну реалізації проекту за роками. Наявність попиту споживачів, укладених договорів на постачання інноваційного продукту. Конструктивні особливості інноваційного продукту/інноваційної продукції та аналогів.

2. Конкурентоспроможність інноваційного продукту на вітчизняному та світовому ринках. Оцінка насиченості ринку, тобто ступеня задоволення потреб потенційних покупців у запропонованому інноваційному продукті в Україні і за кордоном. Стратегія реалізації інноваційного продукту (стартапу).

3. Методологічний підхід щодо визначення ціни на інноваційний продукт. Канали розповсюдження інноваційного продукту (персональні продажі, посередники). План рекламних заходів для просування на ринок інноваційного продукту. Сервіс і гарантії.

4. Життєвий цикл стартапу. Інструменти, що використовуються для реалізації проекту (MS Project). Маркетингові інструменти реалізації стартапів. Контроль за виконанням проекту. Сутність та види контролю. Методи контролю. Звітність з реалізації стартапу. Зміни в проекті. Аналіз досвіду управління проектами та використання його для майбутніх проектів.

1. При оціненні стартапу необхідно враховувати: стійкість (інвестиційна привабливість), фінансову міцність, та також як буде змінюватися середовище, після реалізації даного проекту.

За період свого розвитку стартап стає традиційним з точки зору його фінансової оцінки. При цьому під традиційним бізнесом розуміється компанія, що здійснює підприємницьку діяльність в різних видах

економічної діяльності з метою отримання прибутку. У зв'язку з цим можна зробити висновок про те, що перехід від стартапу до традиційного бізнесу відбувається найчастіше на стадіях, коли у компанії припиняється ріст, немає високих обсягів інвестування, бізнес продовжує приносити прибуток в запланованих обсягах (збільшуючись пропорційно вкладеним витратам), сформована бізнес-модель, налагоджуються відносини з партнерами.

Відзначимо, що традиційний бізнес і стартап мають ряд особливостей свого розвитку. Так, для предметного дослідження доцільно проаналізувати відмінності стартапу і традиційного бізнесу за різними критеріями: ставлення до інновацій; джерела фінансування; масштаби; темпи зростання; прибуток; бізнес модель; відносини з партнерами, замовниками, покупцями, конкурентами.

Соціальні стартапи набирають популярність шаленими темпами, з кожним роком їх кількість швидко збільшується. Маючи на меті допомогу окремим верстам населення, вони реформують суспільство, в бік підтримки кожного. Тому наслідками кожного стартапу можна вважати дві складові: фінансова (комерційна) та соціальна.

Все ж таки більшість стартапів, суто комерційні. Соціальні проекти не є прибутковими, а тому не є цікавими для більшості приватних інвесторів. В такому випадку, держава повинна заохочувати підприємців інвестувати у діяльність стартапів, за якими реалізація «супутніх» проектів до їх основної діяльності була б вигідною. Прикладами можуть слугувати зміни в податковому законодавстві, вільний доступ до державних тендерів та ін. [7].

Окрім виконання суспільно-необхідних функцій, соціальні стартапи в майбутньому зможуть приносити прибуток, звісно не порушуючи прав населенню.

При оцінці стартапу, ключовим моментом є дохід, котрий отримуватимуть інвестори після вдалої реалізації стартапу. Тому кожен стартап є комерційним явищем, на меті котрого стоїть збагачення.

Проекти, метою яких є підтримка і примноження вкладеного капіталу, повинні бути оцінені, і в їх основі повинна лежати ринкова оцінка, яка дозволить вибрати найбільш перспективні проекти для інвестора. При цьому під ринковою оцінкою стартапу слід розуміти найбільш ймовірну ціну, по якій традиційний бізнес або стартап може бути відчужений на відкритому ринку в умовах конкуренції. В Україні проводяться дослідження ділового клімату з метою вивчення стану і тенденцій економічної кон'юнктури, а також виявлення бар'єрів на шляху розвитку інноваційного бізнес-середовища, стартапів, традиційного бізнесу. Результати таких досліджень дають уявлення про пріоритетні завдання щодо покращення екосистеми бізнесу в Україні.

Порівняльний аналіз традиційного бізнесу і стартапів

Критерій порівняння	Традиційний бізнес	Стартап
Масштабованість	Зростання традиційного бізнесу, як правило, обмежується розміром ринку і здатністю бізнес-моделі легко і швидко масштабуватися	Стартапом можна називати тільки той проект, який потенційно може показати кількаразове зростання в капіталізації, легко масштабується і оперує на багатомільярдних ринках
Інновації	Для традиційного бізнесу наявність інновацій в проекті не	Головним і неодмінним моментом має бути інновація,

	<p>обов'язкова, але часто допомагає знизити витрати, підвищити ефективність і зводиться до використання сторонніх інноваційних продуктів і сервісів</p>	<p>якщо інновації немає, то навряд чи стартап зможе конкурувати за значну частку ринку</p>
<p>Джерела фінансування</p>	<p>Для відкриття традиційного бізнесу частіше всього достатньо особистих заощаджень; вкладень родичів, знайомих і друзів; коштів інвесторів; банківських кредитів</p>	<p>Стартапери завжди чекають інвестицій, часто навіть не намагаючись запуснути працюючу схему монетизації, яка і здатна перетворити проект в працюючий і прибутковий бізнес</p>
<p>Темпи зростання</p>	<p>Традиційний бізнес повинен рости, але так як його пріоритетним завданням є отримання прибутку, то після виходу в плюс зростання бізнесу</p>	<p>Стартапи повинні рости якомога швидше, формуючи світову унікальну бізнес-модель, яку можна успішно відтворити в світових масштабах. На цьому</p>

	відбувається в міру необхідності	ринку важливо не стільки бути першим, скільки швидким і гнучким
Прибуток	Традиційний бізнес орієнтований на отримання і збільшення виручки і прибутковості, бажано відразу ж. Остаточні обсяги прибутку бізнесу залежать від планів власників по його розширенню	Пріоритетна мета – створити продукт, який сподобається споживачам і завоює ринок. Якщо ця мета буде досягнута, то в кінцевому рахунку прибуток компанії складе астрономічні цифри
Бізнес- модель	Бізнес-модель традиційного бізнесу практично не змінюється, аналогічна моделям, використовуваним в інших подібних компаніях	При розвитку стартапів бізнес- модель може змінюватися дуже часто, що, будучи на початковому етапі гідністю, згодом може нашкодити стабільній монетизації компанії
Відносини з партнерами,	Традиційний бізнес приділяє багато	Стартапи можуть звертатися до

<p>клієнтами, конкурента ми</p>	<p>уваги конкурентам, клієнтам, співробітникам</p>	<p>відносин з партнерами і конкурентами тільки при необхідності</p>
---	--	---

На жаль, на українському ринку є дуже багато бар'єрів, котрі перешкоджають вдалому існуванню стартапів та традиційного бізнесу. Податкова система, недосконале законодавство — це негативні риси, котрі стримують розвиток проектів. До позитивних рис українського бізнес-середовища, можна віднести низьку конкуренцію в різних сферах діяльності, навіть ІТ-сфера, котра складає левову частку всіх бізнес-проектів України, є вільно-доступною в порівнянні з іноземними країнами. Тому шлях для реалізації власних проектів, відкритий для кожного.

Розвиток інноваційного бізнес-середовища, стартапів, традиційного бізнесу в Україні стимулює науково-технічний прогрес, сприяє впровадженню новітніх світових досягнень, тому необхідно розвивати дану сферу діяльності.

2. Зацікавленість в питаннях конкуренції та конкурентоздатності зумовлені зростанням конкурентної боротьби на світовому ринку. Досягнути відповідного рівня конкурентоспроможності неможливо без використання інноваційних технологій. Великий внесок в розвиток теорії конкуренції внесли Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Ф.А. Хайек, К.Р. Макконел, С.Л. Брю, М.Е. Портер та інші.

Розвиток підприємств консервної промисловості, що призводить до зростання конкурентоспроможності, як показує на сьогоднішній день світовий досвід, представлено за трьома сценаріями:

- забезпечення конкурентних переваг за рахунок дешевих ресурсів (національна сировина та енергоресурси, людські ресурси);

- модернізація виробничого процесу з використанням найчастіше запозичених, ніж власних, науково-технічних досягнень;
- суттєва активізація інноваційної діяльності яка призводить до інноваційного прориву, який передбачає виробіток нових ідей, їх розповсюдження та використання у власному виробництві.

Третій сценарій характеризується активізацією інноваційної діяльності, зростанням ролі інформаційних технологій, розвитком інноваційної інфраструктури. Розробка інноваційного продукту дозволяє зробити певний стрибок економічної ефективності. Незважаючи на витрати, пов'язані із розробкою та просуванням нового продукту, фінансовий результат, як правило, достатньо високий. При цьому гарантується стабільність отримання прибутків тривалий період часу.

Висновок лежить на поверхні: для того, щоб гідно конкурувати на світовому ринку, необхідно пропонувати покупцю інноваційний продукт.

Інноваційна продукція консервної галузі (консерви овочеві, м'ясні, м'ясорозлинні, рибні та фруктові) повинна мати наступну характеристику:

1. Висока якість: збереженням вітамінного складу, збереження смаку та кольору, подовжений термін зберігання.
2. Екологічність тари та відходів споживання.
3. Безпека споживання: відсутність ароматизаторів, штучних барвників, консервантів.

Держава визначає цілі діяльності, на які повинно орієнтуватись підприємство при розробці інноваційного продукту:

- розширення номенклатури товарів;
- заміна застарілого продукту або технології;
- освоєння нових ринків або збільшення частки ринку;
- поліпшення якості товарів;
- скорочення часу, необхідного для випуску інновацій;
- підвищення гнучкості виробництва;
- збільшення потужностей для виробництва;

- зменшення витрат праці на одиницю продукції;
- зменшення матеріальних витрат;
- зменшення впливу на навколишнє середовище;
- поліпшення якості здоров'я;
- поліпшення рівня безпеки.

Виходячи із вищенаведеного, інновації в консервній галузі промисловості – це продуктові, процесові, маркетингові, організаційні, інтелектуальні та інфраструктурні інновації, які є абсолютно новими або суттєво вдосконаленими, запровадження яких вирішує поставлені цілі ефективного розвитку підприємства, забезпечує його конкурентні переваги та гарантує високу якість, екологічність та безпеку споживання харчових продуктів.

Можна виділити наступні напрями досліджень інноваційного напрямку в консервній галузі:

1. Прогресивні технології для виготовлення нових оздоровчих харчових продуктів (високовітамінні рослинні добавки з використанням азотних технологій та криогенної технології).
2. Інноваційні технології виробництва харчової продукції масового споживання нового покоління (нові плодово-ягідні наповнювачі за технологією структурованої продукції з капсульною структурою з використанням монотропного гелеутворення).
3. Моделювання рецептур харчових продуктів оздоровчої та лікувальної дії.
4. Безвідходна переробка м'ясної сировини з використанням ультразвуку.
5. Розробка прогресивних енерго- та ресурсозберігаючих процесів.

Основними класичними технологічними процесами виготовлення консервів при цьому є: стерилізація; пастеризація; сушіння; квашення; заморозка. При чому сушіння та заморозка використовується рідше, незважаючи на те, що саме ці технологічні процеси зберігають вітамінний склад продуктів.

Сучасна наука сьогодні пропонує різні види інноваційних продуктів, які можна було б впроваджувати більш активно в інноваційний процес підприємств України:

1. Натуральні плодоовочеві продукти з використанням інтенсифікуючих технологій, які відрізняються збереженням вітамінного складу, смаку та кольору, подовженими термінами зберігання (фруктові та овочеві порошки з натуральної сировини, пасти з дикорослої сировини (бузина чорна, слива японська, обліпіха, кизил, глід), цукати з плодів та овочів, фруктові та овочеві пасти, соуси з натуральних плодів підвищеної біологічної цінності, свіжезаорожені фрукти та овочі).
2. Використання біодеградуючого комбінованого пакувального матеріалу з природних компонентів, здатного біорозкладатися у природних умовах.
3. Харчові біологічно активні добавки, які використовуються у лікувальному та профілактичному харчуванні з використанням інноваційної кріотехнології.
4. Дієтичні добавки на основі вторинної м'ясної сировини.
5. Сушені харчові продукти швидкого приготування з використанням сушіння із змішаним теплопідводом та рециркуляцією повітря (сушена картопля, сушені трави, порошок виноградної вичавки, сушені дикорослі плоди та ягоди).
6. Заморожені напівфабрикати для перших страв без ароматизаторів, барвників, консервантів, подовжений термін зберігання (суміш овочів високого ступеня готовності).
7. Технологія ікорної продукції з капсульною структурою з використанням технології іонотропного гелеутворення (альтернативний ікорний продукт).
8. Енерго та ресурсозберігаючі безвідходні технології.
9. Інтенсифікуючі технології зі зниженими енерговитратами.

10. Вилучення з нетрадиційної рослинної сировини (ароматичні та біологічно-активні речовини вишні, винограду, малини тощо).

Консервна галузь безумовно повинна перейти на інноваційну модель розвитку. Для цього пропонуються наступні підходи:

- розробити стратегію державної підтримки інноваційної діяльності підприємств переробної харчової промисловості;
- запровадити пільговий режим кредитування та фінансування інноваційної діяльності;
- затвердити на державному рівні стратегію структурних перетворень харчової галузі, направлену на підвищення взаємодії підприємств сільського господарства та переробних підприємств;
- впровадити заходи щодо залучення вітчизняного наукового інтелекту для створення інноваційного продукту;
- забезпечити тісний зв'язок у напрямку «наука-технологія-виробництво».

Неможна розглядати інноваційний процес окремої галузі у відриві від тенденцій його розвитку в країні в цілому. До того ж свій вплив накладає світова економічна криза. Питання класифікації факторів інноваційного розвитку стануть предметом подальшого вивчення.

3. Ринок інноваційних продуктів обслуговується різноманітними каналами постачання.

А. Продажі, що здійснюються виробником, прямі продажі. Основне призначення: *створення* попиту.

Зазвичай прямі продажі здійснюються компаніями загальнонаціональними, сфокусованими на великих клієнтах; в них задіяні виділені продавці, найняті безпосередньо виробником; між компанією і клієнтом немає жодних посередників.

Наприклад, «IBM» має у своєму розпорядженні найкращий відділ прямих продажів у світі. Канал став домінувати в галузі у 1970-х роках. Інші компанії успішно перейняли цей досвід:

- «DEC» і «HP» на ринку систем середнього рівня;
- «Oracle» і «Computer Associates» на ринку системного програмного забезпечення;
- «SAP» і «People Soft» на ринку програмного забезпечення рівня підприємства;
- «Cisco» і «Ascend» на ринку мережного обладнання.

Призначення прямих продажів - створення попиту. Тому в центрі подій – продавець-консультант, який аналізує потреби клієнтів, а потім (за підтримки команди фахівців з технологій) розробляє і пропонує рішення, які (після додаткового обговорення з покупцями та укладання вигідного контракту на постачання) перетворюються на замовлення. Це дорога форма продажу. Тут треба обов'язково дотримуватися трьох умов. Перше: клієнт має одержати *достатньо широкий і конкурентоспроможний набір пропозицій за прийнятними цінами*. Друге: *постачальник повинен мати передбачуваний обсяг і рівень доходів*. Третє: має забезпечуватися *співробітництвом із клієнтами*.

Однак, у міру того як рівень цін падає, здійснювати прямі продажі стає усе складніше. Це, у свою чергу, лягає тяжким тягарем на компанії, відділи прямих продажів яких є добре розвиненими: вони мають забезпечувати все більшу кількість замовлень, достатню для підтримки попереднього рівня доходів. Цьому перешкоджає складність цілісних рішень, яка зростає настільки, що жоден виробник уже не в змозі реалізувати їх самостійно.

Фахівці відзначають, що за інших рівних умов прямі продажі - найкраща альтернатива, оскільки вони забезпечують максимальний контроль над розвитком власної компанії.

Б. Роздрібні продажі. Основне призначення каналу: *задоволення попиту*. Цей канал орієнтований лише на основний ринок. Причому, він

може запрацювати лише тоді, коли для цього виникнуть умови, головна з яких - створення цілісного продукту. А це станеться тоді, коли приблизно 5-10% споживачів основного ринку (прагматики) придбають інноваційний продукт.

Історично склалося, що першими виникли дворівневі *роздрібні продажі*. На роздрібному ринку канал постачання представлений дистриб'юторами (такими, як «Merisel», «Techdata» або «Ingram»), які є гравцями першого рівня. Вони мають справу із постачальниками другого рівня (наприклад, мережами таких магазинів, як «Compuware»), які вже працюють із клієнтами. Виробники постачають продукти компаніям першого рівня, які зберігають їх на складах, підтримують потрібний рівень запасів і надають кредити компаніям другого рівня. На зміну такій структурі, що досягла піку свого розвитку наприкінці 1980-х років, приходять два наступні типи каналів постачання.

Роздрібні продажі через Інтернет. Вони одно або дворівневі, оптимізовані під товари, які не вимагають істотного конфігурування й підтримки. (Той факт, що «Dell» здійснює і конфігурування, і підтримку, - є свідченням специфіки не каналу постачання, а самої компанії: уявіть лишень, наскільки важко її конкурентам даються спроби такої поведінки).

Вибір каналу роздрібних продажів. *Попередні умови.* Роздрібні продажі хайтек-продукції стали можливими й необхідними завдяки появі основного (родового) продукту та супутніх йому продуктів і послуг. Наприклад, для такого радикального інноваційного продукту, як персональний комп'ютер, це поява його «почту» - набору програмного і апаратного обладнання, що є частиною цілісного продукту і при цьому постійно розширюється.

Таким чином, роздрібний продаж призначений для інтенсифікації продажів уже сформованого цілісного продукту за рахунок надання зручного доступу до широкого вибору брендів за найнижчими цінами, а також за

рахунок того, що великий роздрібний продавець є гарантом для споживача, підтверджуючи своїм ім'ям якість поставленого продукту.

Критерії вибору. Мають бути забезпечені наступні умови вибору:

- продукт має до цього часу пройти весь шлях розвитку і стати завершеним хоча б у мінімальній формі, тобто стати цілісним (комплексним);

- повинен бути сформований ринок продукту, а компанія-виробник має бути лідером цього ринку;

- ціна повинна бути доступною, якість і сервіс - прийнятними. Система за рахунок логістики також повинна бути доступною споживачеві;

- виробник повинен забезпечити продавцеві й споживачеві вибір продукту.

Досвід реалізації показав, що не бренд, а вибір - головна рушійна сила роздрібної торгівлі, причому окрема увага має приділятися обслуговуванню клієнта.

Роздрібна торгівля в ряді випадків діє із застереженнями:

- роздрібна система працює добре, коли її мета - задоволення попиту, а не його створення;
- роздрібна система не підтримує консультативний продаж. За роздрібних продажів не можна пояснити складного програмного забезпечення або полегшити складну інтеграцію продуктів;
- як учасник процесу створення цілісного продукту такий канал є неефективним;
- роздрібні продажі структурно не підходять для подолання розриву-провалля, оскільки не створюють попиту й не допомагають у створенні цілісного продукту;
- для представлення новинки (хайтек-продукції) потрібна координація дій із виведення на ринок маси супутніх продуктів, а також відповідне навчання продавців. Подібна ситуація впливає на концепцію

роздрібних продажів, і доки продукт не досягне справжньої зрілості, індустрія залишає такі канали постачання про запас.

Як відзначає Дж. Мур, радикальні інноваційні продукти (подібні до персонального комп'ютера) привносять у галузь відкриту платформу зі стандартизованими додатками (наприклад, програмними й апаратними інтерфейсами). Це означає, що тисячі постачальників одержали можливість створювати і постачати компоненти для загальноновизнаного в галузі цілісного продукту, таким чином, формуючи цей цілісний продукт і створюючи можливість його роздрібного продажу.

В. Продажі за допомогою спеціальних компетентних фірм. Основне призначення: *продаж рішень*.

Для цього використовуються, насамперед, *дворівневі продажі через реселерів VAR-типу* - (*value-added-reseller* -перепродавач із доданою цінністю для користувача). Для продуктів, які є складними для роздрібного продажу, дворівнева система продовжує працювати. У цьому випадку продукцію клієнтови постачають реселери VAR-типу. Зазвичай це компанії, бренди яких не є широко відомими і які спеціалізуються на певній технології (наприклад, Веб-сайтах) або окремо взятому вертикальному ринку (скажімо, комп'ютерного проектування або видавничої діяльності) і працюють у межах одного міста.

Загальнонаціональні VAR-мережі. Час від часу ринок робить кроки до розгортання загальнонаціональної VAR-мережі. Перша спроба була почата «Netware» у 1980-х роках, але зазнала невдачі, у той момент, коли «Novell» втратила прихильність ринку. Ще один приклад: «U.S. Web» намагається реалізувати подібну стратегію з такими VAR, які спеціалізуються на Інтернет-технологіях. Найбільш успішною на сьогодні є, мабуть «ICON» зі своєю мережею точок із продажу й *обслуговування* копіювального обладнання, діяльність якої вона намагається поширити на *продажі й обслуговування* персональних комп'ютерів, мережевого обладнання та Інтернет-послуг.

Системні інтегратори. Вони не є каналом з погляду постачання продуктів. Ці компанії орієнтовані на проекти зі створення дуже складних і великих систем. Однак, найчастіше такі проекти стають джерелом створення стандартних процедур і пакетів, які повторюються в інших проектах компанії, тому системних інтеграторів можна вважати каналом постачання рішень.

Г. Виробництво і продаж за допомогою розширеного ланцюжка. Основне призначення: *зниження витрат і розвиток потенціалу масових поставок.*

Приклад OEM (Original Equipment Manufacturers). Тут йдеться про мінімум два рівня, де процес починається із продажів виробникам, які інтегрують продукти у свої власні системи, а потім продають системи клієнтам.

Великі виробники комп'ютерів. Вони, подібно до великих виробників автомобілів, за цим принципом *закуповують комплектуючі* у своїх суміжників. Якщо продукт закупляється через дистриб'юторів, продається через роздрібну мережу або VAR, то канал може включати до чотирьох рівнів.

Фокусування каналів для різних цілей. На чому сфокусований канал? Це головне питання. Наведемо варіанти фокусування: 1) на створення попиту; 2) на задоволення попиту; 3) на здійснення ролі в наданні цілісного продукту; 4) на розвиток потенціалу масових поставок. Розглянемо їх окремо.

Ті, що створюють попит, і ті, що задовольняють попит. Відділи *прямих продажів*, наприклад, *оптимізовані для створення попиту, а мережі роздрібних продажів для його задоволення.* Багато каналів намагаються забезпечити і те, й інше, однак не є оптимізованими ні під створення, ні під задоволення, а, отже, страждають від наслідків відсутності фокусування. У період подолання провалля головне завдання - створення попиту на

основному ринку, але, крім того, слід подбати про створення каналу, який зможе задовольнити попит.

Роль у наданні цілісного продукту. Системні інтегратори та VAR оптимізовані для розробки й надання цілісного продукту і саме від цього одержують значну частку свого прибутку. А канали роздрібних продажів і канали продажів через Інтернет, навпаки, прагнуть до зниження ціни, виходячи з того, що цілісний продукт уже «наділений законним статусом» і його можна легко зібрати з готових компонентів. Як і раніше ряд каналів діє посередині (найяскравіший приклад: роздрібні магазини, розташовані у великих торгових центрах). У період подолання провалля потрібно зняти з каналу навантаження щодо надання цілісного продукту - тоді в нього залишиться більше часу на створення і задоволення попиту на продукт.

Потенціал масових поставок. До певного ступеня ця категорія є протилежною попередній. Канали, оптимізовані під створення цілісного продукту, не є ефективними для організації масових поставок. У їхній бізнес-моделі закладено високі витрати на створення рішення, обслуговування клієнтів, тому, коли бізнес процвітає, вони, як правило, зменшують зусилля щодо продажів, щоб мати можливість задовольнити запити вже залучених клієнтів - і це різко знижує потенціал стрімкого зростання. Канали з низьким рівнем сервісу й низьким рівнем витрат - їх повна протилежність. Оптимізовані під масові продажі, вони прекрасно підходять для задоволення попиту на продукт у період підвищеного попиту, але погано справляються із просуванням продукту на ринок і мають схильність панікувати і вдаватися до демпінгу при уповільненні продажів, тим самим зводячи до нуля не тільки свою маржу, але й вашу теж. У випадку подолання провалля вашою кінцевою метою, швидше за все, буде канал масових поставок. Це нагадує перемикання передач в автомобілі. Питання в тому, як набрати швидкість?

1. Життєвий цикл прийняття нової технології - весь цикл розділяється на п'ять специфічних стадій: споживачі-новатори (цю групу споживачів називають «технологічними ентузіастами»). Це невеликий відрізок часу, коли з'являється нововведення у вигляді дослідних зразків і перших партій. Розглядається ставлення до нього перших споживачів - новаторів (технічних ентузіастів). За часткою у загальному обсязі продажів - це 2,5%; 2) ранні послідовники (на цій стадії групу споживачів називають «стратегами» або «провидцями»). Тут на довшій та об'ємнішій ділянці (12,5%) нововведення відпрацьовується і починається дрібносерійне виробництво. У сукупності, перша й друга стадії утворюють так званий «ранній ринок» (16% усього обсягу); 3) рання більшість (тут групу споживачів називають «прагматиками»). Це солідна ділянка ринку в 34%; 4) пізня більшість (група споживачів «консерваторів»). Продукт уже відпрацьований і надійний, ціни визначені і знижуються. Це також великий обсяг ринку в 34%. У сукупності третя й четверта стадії утворюють «основний ринок» з дуже великим обсягом продажів у 68%; 5) інертна частина (цю групу споживачів називають «скептиками»). Продукт уже пройшов усі можливі етапи відпрацювання, ціни помірні, надійність висока. Інертні споживачі, що складають 16%, щоб вирішити свої проблеми розвитку, останніми купують продукт. (Подібна схема описана в ряді публікацій, у тому числі й у Дж. Мура).]

2. Концепція референтності і референтність споживача - залежність окремого споживача від інших споживачів, організованих у співтовариство стосовно продукту або технології. Таким чином, утворюються референтні групи. Референтна група в маркетингу - це група споживачів (певна частина ринку), яка впливає на поведінку і погляди інших споживачів, у тому числі при купівлі. Це відомі люди, які схвалюють і використовують даний товар; експерти, які рекомендують товар; звичайні люди, які виступають як задоволені споживачі.

3. **Продукт комплексний** - включає як сам основний продукт, так і додаткове обладнання, різне устаткування, системи, а також різноманітні послуги споживачеві для підвищення ефективності використання основного продукту. [69]

2. **Продукт цілісний** - продукти, у міру їх розвитку, проходять різні стани. 1. Продукт «родовий» - таким він вийшов при створенні, тобто те, що покупець отримує - без додаткового обладнання та послуг. 2. Продукт очікуваний - це той, який уявляв собі покупець, коли робив покупку - мінімальна конфігурація продуктів і послуг, необхідна для досягнення покупцем мети своєї покупки. 3. Продукт потенційний - це потенціал розвитку продукту в міру того, як на ринок виходить усе більше й більше супутніх товарів і послуг, а до системи на прохання користувачів вносяться удосконалення. 4. Продукт розширений - це продукт, який доукомплектовано таким чином, щоб забезпечити максимальну ймовірність досягнення мети покупки. [57]

5. **Хайтек-продукт** - це не лише висока технологія, яка сама по собі є першим ринковим інноваційним продуктом і початком ринку інновацій, але й її похідні у вигляді радикальних інноваційних продуктів і відповідних послуг, які складають основу ринку інновацій. У загальному вигляді - це радикальний інноваційний продукт, що вимагає радикального інноваційного менеджменту (хайтек-менеджменту) і радикального інноваційного маркетингу (хайтек-маркетингу). Наприклад, це персональні комп'ютери, мобільні телефони, ливарні мінізаводи. [57, с. 194].

6. **Хайтек-ринок** - це (1) група реальних або потенційних покупців даного набору продуктів і послуг, (2) які розділяють загальні потреби або бажання і звертають увагу один на одного при ухваленні рішення про покупку й утворюють референту групу. [57, с. 72].

Тема 5. План виробництва інноваційної продукції (стартапу)

1. Зміст, завдання та послідовність планування виробництва інноваційного продукту (стартапу). Планування реалізації інноваційної продукції. Розробка та обґрунтування виробничої програми.

2. Методика розрахунку показників виробничої програми. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби: перелік необхідних видів; їх постачальники; фінансові та інші умови постачання; запаси матеріальних ресурсів. Сучасні методи планування потреби в матеріальних ресурсах. Системи управління запасами. Планування перехідних запасів готової продукції. Планування перехідних запасів незавершеного виробництва.

3. Постачання матеріалів, устаткування по імпорту для виконання проекту та організації виробництва з розрахунком їхньої потреби. Планування потреби в матеріальних ресурсах. Планування закупівель.

1. Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується деталізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період.

Серед основних загальних цілей підприємства можуть бути:

- 1) розвиток конкурентних переваг;
- 2) подолання наявних недоліків (ліквідація структурних і функціональних диспропорцій, зниження витрат, ліквідація втрат, збільшення прибутку, підвищення якості продукції і т. д.);
- 3) використання сприятливих зовнішніх умов;
- 4) відведення зовнішніх погроз (недоброзичливого поглинання, недобросовісної конкуренції, диктату монополістів та ін.).

Зв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності визначає інноваційна політика підприємства, яка формується на

основі певних принципів:

1. **Переважання стратегічної спрямованості.** Інноваційна політика має формувати умови для створення і збереження тривалих конкурентних переваг підприємства, що вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді. Тому інноваційну діяльність слід планувати в межах обраної загальної стратегії підприємства, а реалізація інновацій повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Тип загальної стратегії визначає напрям інноваційної діяльності, впливає на вибір форм її організації. Розроблення стратегії як довгострокової моделі розвитку підприємства спирається на його внутрішній потенціал і здійснюється з урахуванням обмежень зовнішнього середовища та тенденції їх змін у прогнозуванні майбутнього.

2. **Орієнтація на потреби ринку.** Розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, що вони внесуть у товар чи послугу те, що вигідно відрізнятиме його від аналогічних товарів конкурентів, тобто створять йому конкурентні переваги. Для цього необхідно ретельно досліджувати ринок і його наявні та приховані потреби.

3. **Цілеспрямованість.** Будь-які інноваційні зміни на підприємстві слід здійснювати з певною метою, яку визначає вище керівництво як бажану модель стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється з урахуванням різних внутрішніх факторів (особистих якостей працівників, рівня професіоналізму вищого керівництва, співвідношення мотивів, стимулів тощо) і факторів зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні та інституційні обмеження, за яких можливе досягнення цілей або вказує засоби її досягнення. Чітке визначення цілей інноваційної діяльності дає змогу вибрати засоби їх здійснення, контролювати процес їх реалізації.

4. **Комплексність.** Цей принцип вказує на необхідність залучення до процесу розробки інновації всіх внутрішніх елементів підприємства. До того ж необхідно розуміти, що внесення змін у будь-який організаційний елемент призведе до відповідних перетворень майже серед усіх інших елементів

внутрішнього середовища організації (рис. 5.1). Отже, керуючись цим принципом, керівники підприємства повинні створити відповідні координаційні та інтеграційні ланки, до яких надходить уся необхідна інформація і які наділені правом коригувати інноваційний процес, як того вимагають обставини.

5. *Планомірність.* Планування інновації має відбуватися з урахуванням цільових завдань різних інновацій, відмінностей залучення у ці процеси різних служб підприємства. У процесі планування інноваційної діяльності визначаються терміни реалізації інновації, виконавці, послідовність дій, необхідні ресурси; прогнозуються можливі корективи процесу, узгоджується реалізація інноваційних заходів із поточним планом діяльності підприємства. Планування неодмінно включає оцінку ефективності впровадження інновацій, що сприяє коригуванню та оптимізації інноваційних заходів. Цей принцип передбачає також безперервність інноваційних процесів.

6. *Інформаційна забезпеченість.* Цей принцип передбачає формування інноваційної політики з урахуванням сучасних досягнень науково-технічного прогресу і тенденцій розвитку науки і техніки у відповідній галузі. Тому керівництво підприємства має надати службам НДДКР вільний доступ до джерел науково-технічної інформації з метою забезпечення їх нормативно-технічною, конструкторською документацією, патентними описами, власними розробками, ноу-хау, які впроваджує підприємство.

2. Виробнича програма у вартісному виразі розробляється підприємством по товарній продукції в порівнювальних цінах. Для планування інших показників (прибутку, собівартості) товарна продукція визначається в діючих цінах підприємства. Отже, в основу планування виробничої програми покладена система показників обсягу виробництва, яка включає натуральні і вартісні показники.

Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою й асортиментом.

Номенклатура — це перелік назв окремих видів продукції.

Асортимент — це різновидність виробів у межах даної номенклатури.

Натуральні показники, зазвичай, представляються у фізичних одиницях виміру (метри, штуки, тони і т. д.). Значення натуральних показників виробничої програми в умовах ринку зростає, оскільки саме вони дають можливість оцінити ступінь задоволення потреб споживачів у певних товарах з урахуванням якісної характеристики товарів.

На основі виробничої програми в натуральному виразі визначають вартісні показники: товарну, валову продукцію у порівнюваних цінах, товарну і реалізовану продукцію у діючих цінах підприємства.

Отже, обсяг виробництва продукції в натуральних вимірниках встановлюють на основі обсягу поставок:

$$OB = OP - Z_n + Z_k,$$

де OB — обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях;

OP — обсяг поставок у натуральних одиницях;

Z_n — запаси продукції на складі на початок планового року у натуральних одиницях;

Z_k — запаси продукції на складі на кінець планового року у натуральних одиницях.

Вартісними показниками виробничої програми є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції, нормативної вартості обробітку, валового і внутрішньозаводського обороту, обсяг незавершеного виробництва.

Потреба до витрачання встановлює кількість матеріалів, які необхідні підприємству для виконання плану обсягу продаж та інших робіт, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, для ремонтно-експлуатаційних потреб, капітального будівництва.

Потреба до постачання показує, скільки підприємство повинно отримати матеріалів із зовнішніх джерел.

Попередньо необхідно здійснити аналіз ефективності використання ресурсів у минулому періоді з метою виявлення можливих резервів їх економії. *Оцінка ефективності використання ресурсів* передбачає розрахунок та аналіз таких показників:

– *Матеріаломісткість продукції* – це фактичні витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції або на одну гривню виготовленої продукції.

– *Коефіцієнт виходу або видобутку готової продукції з вихідної сировини* – відношення обсягу виготовленої продукції до обсягу переробленої сировини за певний період часу.

Коефіцієнт використання матеріалів або сировини – відношення чистої ваги виробу до норми витрати або фактичної витрати сировини (матеріалу), що встановлюється на виготовлення одиниці продукції (роботи).

– *Коефіцієнт використання площі або об'єму матеріалу* (тканини, шкіра, деревина) – відношення площі, об'єму отриманих виробничих заготовок до вихідної площі або об'єму.

В плані передбачається визначення потреби в: *сировині та матеріалах; паливі та енергії; обладнанні*. Потреба підприємства у матеріальних ресурсах базується на відповідних розрахунках за такими видами їх споживання:

- 1) основне виробництво;
- 2) капітальне будівництво;
- 3) впровадження нової техніки;
- 4) ремонтно-експлуатаційні потреби;
- 5) виготовлення технологічного оснащення й інструменту;
- 6) приріст незавершеного виробництва;
- 7) створення необхідних матеріальних запасів.

Потреба основного виробництва в матеріалах (сировині) на виробничу програму ($\Pi_{мi}$) визначається за формулою:

$$\Pi_{мi} = \sum_{j=1}^n H_{ij} \cdot N_{прj}, \quad (8.1)$$

де H_{ij} – норма витрат i -го виду матеріалу на одиницю j -ї продукції;

Тема 6. Фінансування стартапу та організаційний план розробки інноваційного проекту

1. Джерела фінансування бізнесу. Вимоги та критерії відбору джерел фінансування. Способи залучення інвестицій. Інвестор та його характеристика. Типи інвесторів: бутстреппінг, краудфандінг, венчурні капіталісти, бізнес-ангели, seed-інвестиції, приватні інвестори (private equity). Способи пошуку інвесторів. Інвестиційна привабливість стартапів. Презентація стартапу для інвесторів. Планування інвестицій. Способи представлення проекту інвесторам. Види презентацій. Розробка презентації: основні аспекти та правила. Структура презентації. Elevator Pitch.

2. Переговори з інвестором. Складання протоколу умов (Term Sheet). Складання інвестиційної угоди. Основні помилки позиціонування проекту та інвестиційних угод. Послідовність етапів розробки організаційного плану. Структура організаційного плану розробки проекту та організації виробництва інноваційного продукту. Стан виконання робіт за проектом до моменту його затвердження. Календарний план виконання робіт за проектом. Перспективний план капіталовкладень.

3. Побудова організаційної структури управління інноваційним проектом. Визначення потреб в персоналі: складання переліку необхідних видів діяльності та розрахунок чисельності персоналу за окремими категоріями.

1. Усі напрями і форми інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за умови існування інвестиційних ресурсів (інвестиційного капіталу).

Інвестиційні ресурси - це матеріальні, грошові й інші активи, які використовуються підприємством для здійснення вкладень в об'єкти інвестування.

Загальна схема аналітичних робіт при формуванні інвестиційних ресурсів передбачає три етапи:

1. Прогнозування потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів, визначення їх вартості.
2. Вивчення можливості формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел.
3. Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

Необхідний розмір фінансових ресурсів за різними напрямками інвестування розраховується за допомогою методів експертної оцінки та аналогів. Ці методи ґрунтуються на досвіді експертів, а також на оцінці ступеня подібності інвестиційного проекту з проектом-аналогом. Наприклад, вартість будівництва нових об'єктів може бути визначена за фактичними витратами на будівництво аналогічних об'єктів (з урахуванням фактора інфляції) чи за питомими капітальними вкладеннями на одиницю потужності об'єктів даного профілю.

З оптимізацією всіх цих умов інвестиційного процесу пов'язані шляхи і темпи розвитку будь-якого туристичного підприємства.

Інвесторів класифікують за ступенем комерційного ризику, на який вони готові йти в конкретному випадку. Розрізняють власне інвестора - посередника в інвестиційній діяльності, що акумулює чужі фінансові кошти і спрямовує їх у капіталовкладення на умовах мінімального ризику. Ступінь ризику в такому випадку не перевищує 5-10%. Інвесторами виступають банки, інвестиційні фонди, страхові компанії, фінансово-промислові групи тощо.

Розрізняють прямі, венчурні (ризикові), портфельні та ануїтетні інвестиції. Прямі інвестиції - це вкладення в статутний капітал підприємства з метою придбання прав на участь в управлінні ним і довготривалого отримання доходу від його діяльності.

Венчурні (ризикові) інвестиції - посередницькі інвестиційні операції, пов'язані з освоєнням нових сфер підприємницької діяльності, організацією стартових наукоємних фірм, здійсненню нових ризикованих проектів.

Венчурний капітал інвестується у не пов'язані між собою проекти з розрахунком на покриття збитків від одних проектів за рахунок прибутків від інших, швидкої окупності вкладених засобів і можливого отримання надприбутків у майбутньому.

Зазвичай венчурні капіталовкладення здійснюються шляхом придбання частини акцій підприємства-клієнта або надання йому позик, зокрема, з правом конверсії цих позик в акції. Ризиковий капітал поєднує в собі різні форми додаткового капіталу: позикового, акціонерного, підприємницького .

2. Інвестиційний договір – це документ, який підтверджує взаємовідносини між інвестором і замовником. У свою чергу договір складається з зобов'язань, які висувають обидві сторони. Таке поняття вперше було використано Верховним судом через те, що часто зустрічались випадки коли партнери не могли поділити між собою прибуток. І ось після безлічі інцидентів, ввели таке визначення і навіть надали перший зразок інвестиційного договору.

Договір інвестування в бізнес має дві сторони – це замовник і інвестор.

Замовник – це людина, яка веде проект, в більшості випадків замовником виступає сам керівник підприємства. На ньому лежить вся відповідальність за кошти, які надав інвестор. Він зобов'язується виконати всі пункти, які містить його зразок договору з інвестором. Замовник повністю несе відповідальність за результат проведеної фінансової діяльності.

Інвестор може бути юридичною або фізичною особою, яка інвестує свої кошти на фінансування проекту. Головною його метою вважається отримання прибутку за свій внесок у виробництво або в сферу послуг.

Інвестиційна угода сфері будівництва може ще мати і підрядника, який буде займатися організаційними питаннями, тобто він буде шукати замовника і інвестора, в свою чергу він отримує комісійні. На сьогоднішній день це дуже хороший варіант заробітку.

Умови укладення інвестиційного договору

Після того як інвестор і замовник знайшли один одного, необхідно обговорити всі умови укладення договору, які повинні підходити обом сторонам. Відносини між сторонами будуються таким чином, що інвестор передає грошові кошти замовнику, при цьому все оформляється документально. Замовник в свою чергу вкладає всі гроші в розвиток проекту, при цьому він зобов'язаний контролювати всі процеси витрат і прибутку. В майбутньому, після отримання прибутку, в установленій термін вкладнику потрібно повернути винагороду за користування коштами.

Проценти за користування інвестиціями можуть виплачуватися двома основними способами:

- В договорі вказується фіксована сума, вона вважається незмінною протягом усього інвестиційного проекту, виплати повинні здійснюватися точно в строк. Звичайно, періодично можуть виникати ситуації, за якими замовник не може виплатити гроші в строк. В такому випадку необхідно обумовлювати даний момент з інвестором. За згодою вкладника можна продовжити термін виплати, але обов'язково це положення варто внести в інвестиційний договір;

- Виплата в залежності від отриманого прибутку, яку називають приблизною. Іноді проекти бувають довгостроковими, і передбачити точний прибуток майже неможливо. В такому випадку ставиться приблизне значення прибутковості, воно може коригуватися в обидві сторони. Такий варіант інвесторів в основному не влаштовує, так як їм хочеться знати, що їхні кошти захищені і вони отримають ті гроші, на які розраховують.

Для замовника такий варіант вдалий, тому що через постійні зміни в економіці країни вони не можуть гарантувати точний прибуток, на який досить сильно впливає рівень інфляції.

Процес передачі інвестицій замовнику може здійснюватися по-різному. Перший спосіб: сторони підписують договір інвестиційного товариства і гроші передаються замовнику відразу відповідно до встановлених умов. Другий спосіб: кошти передаються не одразу, а частинами. Залежить це від різних чинників: замовник на стадії розробки інвестиційного проекту не вимагає всієї суми грошових коштів; інвестор не до кінця довіряє замовнику і намагається таким чином захистити свої кошти від втрати.

Всі можливі рухи грошових коштів повинні контролюватися як замовником, так і інвестором, щоб в конфліктних випадках можна було вирішити проблему. Іноді подібні розгляди доходять і до суду, а тут вже потрібні підтвердження проведених операцій.

Зразок договору інвестування в бізнес повинен враховувати такі зобов'язання сторін:

Замовник:

- дотримується встановленого терміну в здійсненні інвестиційного проекту;
- надає звіт інвестору про витрати у випадках необхідності;
- надання ділянки або офісу для здійснення проекту;
- здача результату проведення інвестиційного проекту;
- надання всіх необхідних документів для здійснення проектної діяльності;
- залучення необхідних осіб для укладення договору;
- контролює всі дії які безпосередньо відносяться до проекту, зайві витрати не допускаються;
- зобов'язується повернути суму боргу інвестору в певний термін.

Інвестор:

- передає грошові кошти замовнику відповідно до інвестиційного договору, без будь-яких змін;
- після закінчення роботи приймає об'єкт від замовника;
- виплата винагороди замовнику.
- обов'язково реєструє права власності на нерухомість або інший отриманий результат, при цьому передає свій зразок договору інвестування в потрібні реєстраційні служби.

Нюанси договору. В період укладення інвестиційного договору, як для замовника, так і для інвестора необхідно ознайомитися з діючими законами держави, потрібно це для правильного оформлення. У таких справах важливо знати всі закони, це надає захист в майбутньому. Для більшої впевненості і для ознайомлення можна проконсультуватися з юристом. Такі люди добре ознайомлені з такими справами і можуть пояснити багато моментів, які ускладнюють питання підписання договору. Під час підписання, можна надати юристу зразок договору інвестування в бізнес. Він зможе чітко окреслити існуючий варіант і відповісти на питання, пов'язані з інвестиційним ризиком.

У тому випадку, якщо допомогою юриста скористатися немає можливості, то варто дотримуватися наступних рекомендацій в підписанні інвестиційного договору:

- чітко повинно бути вказано найменування договору, час укладення, інформація про сторони, які беруть участь в укладанні, місце здійснення процесу;
- важливі умови, такі як ціна, термін здійснення інвестиційного проекту, його мета;
- права і обов'язки інвестора та замовника.

У випадку якщо це проект по будівництву нерухомості, то важливо включити адресу та площу об'єкта, де будується або планується будуватися будинок.

3. На практиці структури управління різноманітні залежно від типу проведення досліджень, інноваційних програм і проектів, чисельності персоналу, організаційних форм діяльності. Найважливіший критерій при виборі варіанта організаційної структури — мінімальна кількість ієрархічних рівнів, тобто організаційна структура має бути якомога плоскішою, що знижує витрати на управління, а прийняття рішень наближається до рівня, на якому виконується. Для успішної діяльності підрозділів необхідна проста і досить гнучка організаційна структура, здатна реагувати на зміни середовища.

В організаційній структурі інноваційним проектом найважливіші її два основні аспекти: горизонтальна структура, що показує групування науковців у блоки, і вертикальна структура, що визначає відносини між рівнями управління, показує їхню взаємодію.

Слід підкреслити, що формування раціональної організаційної структури інноваційного процесу досить складний і відповідальний, оскільки саме цей чинник має великий вплив на ефективність інновацій, на кінцеві результати.

Організаційна структура управління інноваційним проектом має відповідати таким вимогам:

- о Бути адекватною основним цілям інноваційного проекту і його стратегії.
- о Орієнтуватись на перспективи розвитку інновацій і вивчення світових тенденцій попиту.
- о Володіти гнучкістю, здібністю адаптуватись до нових цілей і завдань
- о Сприяти підвищенню якості виконання дослідних і проектних програм, рівню стандартизації та уніфікації створюваних об'єктів нової техніки, продукту.
- о Створювати умови для найраціональнішого розподілу і кооперації праці між підрозділами й окремими виконавцями.
- Не допускати необгрунтованого паралелізму і дублювання роботи.

о Забезпечити можливість використання раціональної технології досліджень і розробок (пошук нових ідей, методів проведення експериментів тощо).