

В.П. КОЗИНЕЦЬ, Б.Б. СТЕЛЮК, В.А. ШАПОВАЛ

МАРКЕТИНГ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Дніпропетровськ



НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

+ КОМП'ЮТЕРНА
ВЕРСІЯ ДОДАТКІВ
НА CD

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

В.П. КОЗИНЕЦЬ, Б.Б. СТЕЛЮК, В.А. ШАПОВАЛ

МАРКЕТИНГ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

РЕКОМЕНДОВАНО

*Міністерством науки і освіти,
молоді та спорту України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

**Дніпропетровськ
ІМА-прес
2011**

УДК 339.138 (075.8)
ББК 65.29-2я73

Козинець В.П., Стелюк Б.Б., Шаповал В.А.

К59 Маркетинг і управління інноваціями: Навч. посібник / За ред. проф. В.А. Ткаченка, В.В. Малого. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. – 172 с.

ISBN 978-966-331-380-1

Посібник розроблений відповідно до прийнятої в НГУ, НМетАУ концепції підготовки кадрів з управління інноваційною діяльністю (УІД), інтелектуальною власністю (УІВ) і управління проектами (УП). Дисципліна «Маркетинг і управління інноваціями» входить у спільну програму підготовки, що включає сучасний рівень правового забезпечення стосунків в ІВ, особливості інноваційної діяльності і менеджменту, методологію її інформаційного забезпечення.

Включає три розділи: маркетинг і розвиток інновацій; інноваційна політика і інструменти маркетингу; управління інноваційними проектами.

Призначений для студентів спеціальностей: 7(8).000001 – якість, стандартизація і сертифікація, 7(8).000002 – інтелектуальна власність, 7(8).000003 – управління проектами, 7(8).000014 – управління інноваційною діяльністю.

Іл. 82. Табл. 14. Бібліогр.: 11 найм.

РЕКОМЕНДОВАНО

*Міністерством науки і освіти, молоді та спорту України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 1/11-5583 від 4 липня 2011 року)*

Рецензенти: В.М. Біляков, д-р техн. наук, Перший заступник голови Придніпровського наукового центру НАН України і МОП України (ДРЦІР)
М.В. Савицький, д-р техн. наук, проф. (ПДАБА)
І.Л. Петрова, д-р економ. наук, проф. (Університет «КРОК»)

ISBN 978-966-331-380-1

© Національна металургійна академія України, 2011

© ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2011

© Козинець В.П., Стелюк Б.Б., Шаповал В.А., 2011

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Маркетинг і розвиток інновацій	6
1.1. Взаємозв'язок менеджменту і маркетингу. Особливості інноваційного менеджменту.....	7
1.2. Стратегічний і операційний маркетинг в ході інноваційного процесу.....	11
1.3. Вибір стратегічного рішення, науково-технічний прогноз і технологічне передбачення.....	17
1.4. Системне призначення ресурсів. Маркетинг і логістика в інноваційному підприємстві.....	24
1.5. Патентні дослідження в ході маркетингу інновацій і управління інтелектуальною власністю.....	33
<i>Питання для самоконтролю знань до розділу 1</i>	40
<i>Висновки до розділу 1</i>	41
Розділ 2. Інноваційна політика і інструменти маркетингу	43
2.1. Конкурентоспроможність і маркетингова підтримка стратегії конкуренції інновацій.....	44
2.2. Маркетингові інструменти, що впливають на зовнішнє середовище в рамках товарної політики	51
2.3. Інструмент дії на споживача в рамках цінової політики.....	60
2.4. Маркетингові інструменти, що впливають на зовнішнє середовище в рамках комунікаційної політики	67
2.5. Інструмент дії на споживача в рамках збутової політики	70
<i>Питання для самоконтролю знань до розділу 2</i>	77
<i>Висновки до розділу 2</i>	78
Розділ 3. Управління інноваційними проектами	80
3.1. Види проектів і їх організаційні структури управління.....	81
3.2. Фази розвитку інноваційних програм і проектів. Учасники проекту.....	88
3.3. Основні етапи планування інноваційного проекту.....	94
3.4. Фінансування і бюджет інноваційного проекту. Прок'юремент.....	102
3.5. Експертиза, ризики і ефективність інноваційних проектів. Комерціалізація інтелектуальної власності.....	110
<i>Питання для самоконтролю знань до розділу 3</i>	122
<i>Висновки до розділу 3</i>	124
Загальні висновки	126
Література	128
Предметний покажчик	129
Короткий термінологічний словник	130
Зміст електронного комплексу Додатків	165

ВСТУП

Розвиток України по науково-технологічному, інноваційному шляху, що передбачає активне використання інновацій, по якому виходили з кризи країни, що стали передовими, промислово розвиненими країнами, розглядається як ефективна стратегія соціально-економічного розвитку держави [1]. Підготовка і реалізація інноваційно-інвестиційних проектів стають важливими складовими інноваційного менеджменту і маркетингу як головною його підфункцією [1,2].

У ході підготовки і реалізації цих проектів розширюється створення і застосування нововведень як об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ). Питання надійності охорони і захисту ОІВ на внутрішньому і зовнішньому ринках технологій особливо актуальні при входженні України у Всесвітню торговельну організацію (ВТО). Вихід нових розробок на світовий ринок передбачає їх надійну конкурентоспроможність.

Для підтримки конкурентного інноваційного розвитку як одного із заходів пропонується розширити підготовку менеджерів-управлінців інноваційного проектування, маркетингологів і інших фахівців з комерціалізації науково-технічних досягнень, як це робиться в інноваційних структурах за кордоном [6].

В умовах України розширюється вузівська підготовка фахівців специфічних категорій, з яких слід виділити спеціальності: 7(8).000001 «Якість, стандартизація і сертифікація», 7(8).000002 «Інтелектуальна власність», 7(8).000003 «Управління проектами» і 7(8).000014 «Управління інноваційною діяльністю». У цьому ж напрямку необхідно підсилити також підготовку і перепідготовку фахівців, націлених на інноваційний соціально-економічний розвиток країни [6].

Представлені навчальні матеріали мають на меті популяризацію знань і умінь по широкому колу проблем спеціальностей специфічних категорій. При цьому особлива увага приділяється: організації і управлінню створення, виявлення і забезпечення правової охорони і захисту об'єктів ІВ; введенню цих об'єктів в економічний оборот; інноваціям на їх основі і оцінці їх ефективності і реалізації інноваційних проектів.

Усі ці завдання входять в сферу «управління інноваціями», під якою розуміється самостійна галузь економічної науки і професійної діяльності, що націлена на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріа-

льних, трудових і фінансових ресурсів [1]. Велику роль у цій сфері відіграє «маркетинг інновацій», під яким розуміється процес, що охоплює планування виробництва інновацій, дослідження ринку, налагодження комунікацій, встановлення цін, організацію просування інвестицій і розгорнення служб сервісу [6,8].

На основі прийнятої в НГУ, НМетАУ концепції організуються курси для керівників підрозділів підприємств, фірм і організацій, акціонерних товариств, керівників і фахівців, які займаються питаннями підготовки і впровадження нових розробок комерціалізації інтелектуальної власності і управління інноваціями.

Для методичного забезпечення навчання в НГУ, НМетАУ розроблені модулі, що розкривають: сучасний рівень правового забезпечення стосунків в ІВ, особливості інноваційної діяльності і менеджменту, методологію інформаційного забезпечення цієї діяльності. Одним з цих модулів є навчальний посібник з дисципліни «Маркетинг і управління інноваціями», що включений в програму поряд з іншими дисциплінами.

Навчальний посібник включає **три розділи: маркетинг і розвиток інновацій; інноваційна політика і інструменти маркетингу; управління інноваційними проектами.** Додається комплект електронних додатків на CD – диску для організацій самостійних робіт і методичних вказівок до їх виконання. Для полегшення розуміння термінів в кінці навчального посібника (у електронному комплекті) наведений словник.

РОЗДІЛ 1

МАРКЕТИНГ І РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ

Розглянуто взаємозв'язок менеджменту і маркетингу, а також співвідношення стратегічного і оперативного маркетингу. Показаний вплив комплексу маркетингу на хід інноваційного процесу. Розкриті структурні зв'язки інноваційної фірми і особливості інноваційного менеджменту. На базі наукового підходу до розробки стратегічних рішень розкриті фактори технологічного прогресу і методологія технологічного передбачення.

Грунтуючись на аналізі зарубіжних та вітчизняних джерел розвинений і уточнений понятійний апарат з розкриттям термінів «нововведень», «інновація», «дифузія інновації». Розглянуті характеристики і принципи класифікації інновації, зміст і сутність інноваційної діяльності як об'єкта підприємництва, складові інноваційної політики фірми.

Дані уявлення про матеріальні і енергетичні ресурси (включаючи вторинні), про людські та інтелектуальні ресурси, про співвідношення маркетингу і логістики як механізму розподілу ресурсів.

Розкриті принципи управління інтелектуальною власністю.

Опираючись на матеріали розділу і додатків студент повинен вміти:

- охарактеризувати оточення підприємства в ринковій економіці, у зв'язку з цим визначати головні завдання інноваційного маркетингу;*
- застосовувати основні методи технологічного прогнозу з метою виявлення можливого технологічного розвитку фірми;*
- складати проект інноваційного процесу для реалізації певної інноваційної програми;*
- розробляти рекомендації по створенню маркетингової служби у конкретній фірмі;*
- виділяти та конкретно аналізувати життєві цикли нововведень, а також їх відтворювальні цикли та цикли прибутковості товару і технологій;*
- у відповідності зі стандартом виконувати розділи маркетингових патентних досліджень по виявленню новизни товару та послуг і застосуванню для розробок нововведень різних ресурсів, включаючи вторинні.*
- оцінювати доцільність функціонування підприємств через інноваційний маркетинг, використовуючи його методи для прийняття управлінських рішень.*

1. 1. Взаємозв'язок менеджменту і маркетингу. Особливості інноваційного менеджменту

Менеджмент – міждисциплінарна наука, що заснована на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних і інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність рішення, що приймається. Менеджмент – вид професійної діяльності людей по організації процесів досягнення поставлених цілей, що приймаються і реалізуються з використанням наукових підходів, **маркетингового підходу** і людського чинника. Класичний **взаємозв'язок менеджменту і маркетингу** представлений рисунком 1.1.

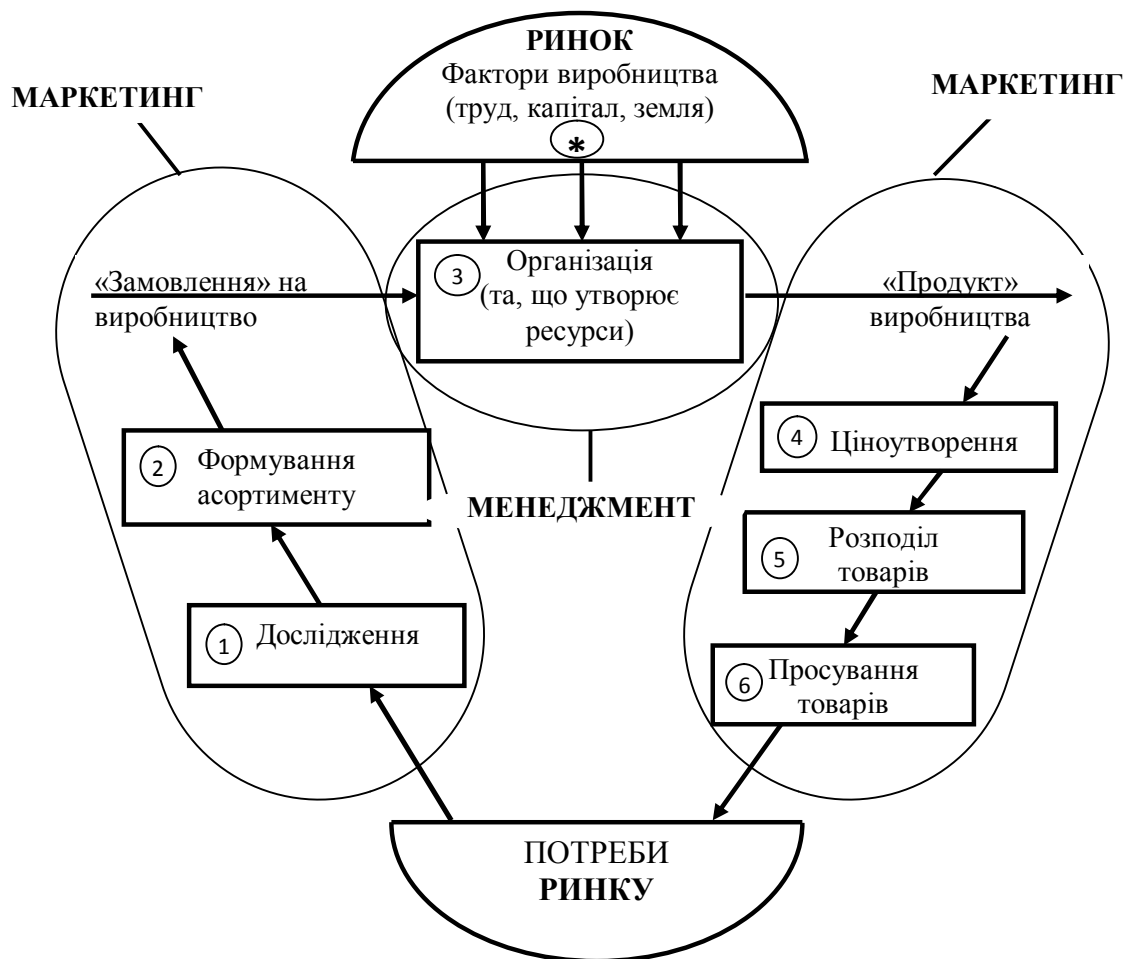


Рис. 1.1. Класичний взаємозв'язок менеджменту і маркетингу

На рисунку (позиція*) у зоні «класичного менеджменту» виділені такі **фактори виробництва**, як «труд, капітал і земля».

Інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку виробництва пред'являє нові вимоги до змісту, організації і методики управлінської діяльності, включаючи необхідність в нових підходах до формування і удосконалення специфічних форм **інноваційного менеджменту**, пов'язаних з модифікаціями ресурсних потоків в сучасних умовах і відповідними змінами чинників виробництва.

Інноваційний менеджмент – самостійний вид професійної діяльності, пов'язаної з управлінням, процесами оновлення всіх елементів функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці за рахунок генерації, відбору і впровадження інновацій.

Феномен швидкого економічного зростання інноваційних структур – сучасних фірм – пояснюється тим, що **«фірми з наукоємними технологіями»**, окрім фізичного капіталу, землі і праці, активно **приваблюють додатковий ресурс - знання або інтелектуальну власність (ІВ)** (за схемою рис. 1.2).

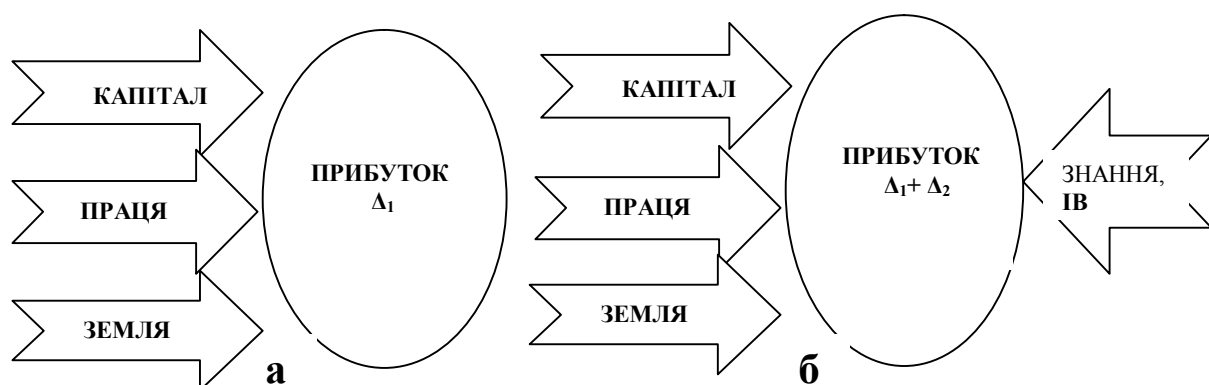


Рис. 1.2. Стара (а) і нова (б) моделі економіки

За К.Марксом **капітал і праця створюють прибуток** (рис. 1.2 а), який витрачається на збільшення капіталу і оплату праці. Збільшені капітал і праця створюють ще більший **прибуток за рахунок додаткової вартості Δ_1** . Але ця теорія не пояснює феномена швидкого економічного зростання сучасних багатих фірм, таких як Microsoft, IBM і ін., які не мають в своєму розпорядженні великого фізичного капіталу і робочої сили в звичайному розумінні. Сучасні економісти (Р.Солоу, П.Ромер) пояснюють цей феномен тим, що, окрім фізичного капіталу і праці, є **додатковий ресурс - знання або інтелектуальна власність, який створює додатковий прибуток Δ_2** (за схемою рис. 1.2 б). Струк-

турні особливості таких «фірм з наукоємними технологіями» представлені на схемі рисунка 1.3.

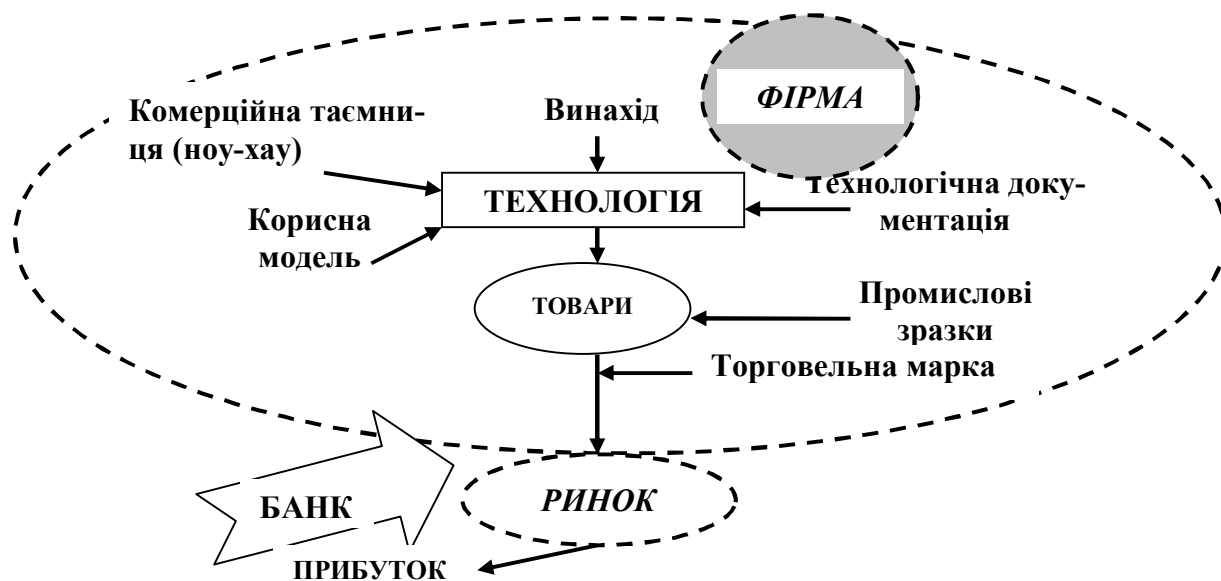


Рис. 1.3. Структурні зв'язки «фірми з наукоємними технологіями»

Ці фірми характерні тим, що вони активно використовують нововведення, представлені, як правило, як об'єкти інтелектуальної власності – ОІВ (винаходи, корисні моделі, ноу-хау, промислові зразки, торговельні марки і тому подібне). Деякі приклади ОІВ представлені в Додатку 1.

У ході розвитку технологічного устрою кожна країна для здобуття конкурентної переваги намагається розробити на основі **нововведення новий інноваційний продукт**, щоб за рахунок його монопольного виробництва **випередити своїх конкурентів**. У центрі технологічного устрою на сьогодні знаходяться США, Японія, Німеччина, Великобританія, Франція.

Такі країни, як Нідерланди, Швеція, Канада, Італія і ін. теж намагаються потрапити в технологічний центр світового розвитку. Тому вже сьогодні йде концентрація наукоємних галузей, монополізація виробництва мікроелектронної і програмної продукції, значне зростання витрат на НДДКР. Наприклад, «Самсунг» щорік витрачає на НДДКР не менше 5 % від обсягу продажу (не менше 2,5 млрд. дол.) «ІБМ» - 5,2 % (3,5 млрд. дол.), «Дженерал електрик – 5,3% (3,2 млрд. дол.) «Соні» - 5,7 % (4,5 млрд. дол.), «Філіпс» - 7 % (2,3 млрд. дол.) [8].

Спостерігається **тенденція зростання витрат на НДДКР** як основної умови економічного розвитку країн, підвищення конкурентоспроможності фірм. Одночасно **посилюється** значення діяльності **маркетологів**, які при роботі з ринком і клієнтами виявляють найбільш актуальні **лінії інноваційного розвитку** (ЛПРТ – див. табл. 1.1).

Таблиця. 1.1

Еволюція інноваційного менеджменту

Учасники	Генерація, відбір та реалізація інновацій			Функції (по лініях інноваційного розвитку - ЛПРТ)
НДДКР 1-го покоління (1900-1950 рр.) – управління лабораторіями				
Дослідники	+	+	+	Керівництво НДДКР здійснюється силами самих вчених. Вони відповідають за генерацію і селекцію інноваційних ідей, а також за виконання на підприємствах дослідницьких проектів і освоєння інновацій
Виробники				
Маркетологи				
Споживачі				
НДДКР 2-го покоління (1950-1970 рр.) – корпоративне управління інноваційними проектами				
Дослідники	+	+	+	Корпоративні менеджери усвідомлюють необхідність управління науково-дослідною діяльністю. Компанії концентрують свою увагу на тих інноваційних проектах, які, перш за все, служать цілям їх бізнесу
Виробники	+	+	+	
Маркетологи				
Споживачі				
НДДКР 3-го покоління (1970-1990 рр.) – формування корпоративного портфеля інновацій				
Дослідники	+	+	+	Зростає кількість промислових НДДКР і підприємницьких проектів. Перспективи компаній залежать від науково-дослідних проектів, які відбирають на основі портфельних матриць, аналізу конкурентоспроможності, життєвого циклу
Виробники	+	+	+	
Маркетологи	+	+	+	
Споживачі				
НДДКР 4-го покоління (з 1990 до цього часу) – управління на основі вирішень, що спільно приймаються сторонами, зацікавленими в розробці інновацій				
Дослідники	+	+	+	Широке залучення до розробки, відбору і реалізації інновацій покупців і постачальників у процесі взаємоузгодженого ухвалення рішень, заснованого на спільній участі зацікавлених сторін
Виробники	+	+	+	
Маркетологи	+	+	+	
Споживачі	+	+	+	

З таблиці 1.1 видно, що методи інноваційного менеджменту динамічно ускладнювались. Сьогодні ж для інноваційного розвитку недостатньо обмежитися знаннями вчених і винахідників. **Сучасним споживачам потрібні не лише нові знання, але і нові ринкові можливості, а також комерційні вигоди.** Тому генерацію, вибір і реалізацію інноваційних ідей необхідно підсилувати за рахунок зусиль інноваційних менеджерів і маркетологів на основі портфельних матриць, аналізу конкурентоспроможності, життєвого циклу, дисконтування грошового потоку. Відображаючи спільні і істотні ознаки інноваційної діяль-

ності в економічному аспекті, систему **інноваційного менеджменту** в прикладному сенсі можна **спрощено** представити так, як показано на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Спрощена схема інноваційного менеджменту

Найбільш ефективним способом **досягнення цілей інноваційного менеджменту** є розробка і виконання науково-дослідницьких і підприємницьких проектів на базі конкурентоздатних новин. Найбільш дієвий спосіб інноваційного менеджменту – **управління проектами**.

1.2. Стратегічний і операційний маркетинг в ході інноваційного процесу

Технологічна (процесна) інновація – використання нововведення, яке спрямоване на освоєння нового технологічного процесу, що забезпечує отримання позитивного ефекту. **Продуктова інновація** – використання нововведення, яке спрямоване на освоєння виготовлення нової продукції або продукції з принципово вищими споживчими властивостями.

Законодавство України, що направлене на активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності, базується на Конституції України і включає **Закон України «Про інноваційну діяльність»** (див. Додаток 2).

Згідно з міжнародним **стандартом ІСО серії 9000** по системах якості нового продукту **типовий життєвий цикл нововведення (продукту)** показаний на рис. 1.5.

За [2] "Маркетинг є діяльність по забезпеченню наявності потрібних товарів і послуг для потрібного контингенту споживачів в потрібному місці, в по-

трібний час, за відповідною ціною при здійсненні необхідної комунікації і заходів по стимулюванню збуту".

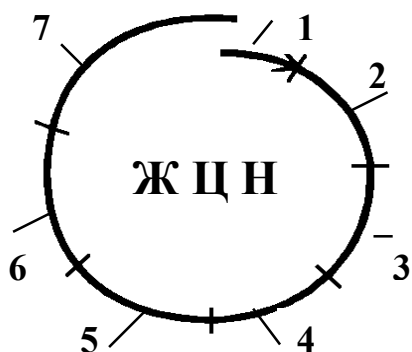


Рис. 1.5. Структура життєвого циклу нововведення: 1 – стратегічний маркетинг; 2 – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР); 3 – організаційно-технологічна підготовка виробництва (ОТПВ); 4 – виробництво; 5 – підготовка нового продукту до функціонування; 6 – експлуатація та ремонти; 7 – збут та утилізація нового продукту

«Комплекс маркетингу» включає наступні положення: концепція орієнтації будь-якої діяльності на споживача; перша стадія ЖЦН і перша функція підсистеми системи менеджменту. Функціонально маркетинг повинен перебувати на кожному етапі інноваційного процесу.

У «комплексі маркетингу» виділяють взаємозв'язані різновиди: **стратегічний і операційний** (див. рис. 1.6) [2].



Рис. 1.6. Взаємодії стратегічного (СМ) і операційного маркетингу (ОМ). З рисунка 1.1 видно, що до функцій СМ відносяться п.п.1,2, а до функцій ОМ – п.п. 4-6

Стратегічний маркетинг – постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку і виробництво ефективних нових товарів, призначених для конкретних груп споживачів (покупців). Товари володіють особливими властивостями, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють розробникові і виготівнику стійку конкурентну перевагу. Тобто при стратегічному маркетингу вирішується питання про те, який продукт доцільно розробити.

З іншого боку, тактику розглядають як сукупність методів і засобів з виконання стратегічних завдань в короткостроковий період. **Тактичний (операційний) маркетинг – це комплекс робіт за оцінкою тактичної потреби ринку в розробленому продукті, рекламі і стимулюванню збуту нового продукту. Тобто при тактичному (операційному) маркетингу вирішується питання про те, як розроблений продукт оптимальним чином продати.**

Наприклад, однією з **функцій маркетингу** є визначення **нормативів конкурентоспроможності перспективного товару** (як основа його майбутнього стандарту), який розроблятиметься в науково-дослідній організації (НДО) і конструкторському бюро (КБ). Ці нормативи є «виходом» системи маркетингу і одночасно «входом» наступної по ходу системи НДО, що забезпечує наукове підтвердження технічних рішень або можливості досягнення нормативів конкурентоспроможності об'єкта (рис.1.7).

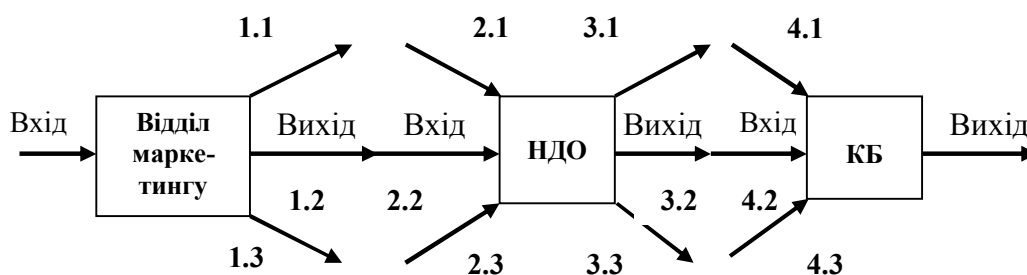


Рис. 1.7. Приклад реалізації концепції маркетингу по орієнтації на споживача (спрощена схема). Пояснення у тексті

На «вході» відділу маркетингу – інформація, кадри, нормативно-методичні документи, технічні засоби і інші компоненти, необхідні для маркетингових досліджень. Якщо який-небудь з компонентів «входу» не відповідає вимогам якості процесу у відділі маркетингу, то і якість «виходу» відділу маркетингу (наприклад, 1.1 – результати сегментації ринку, 1.2 – нормативи конкурентоспроможності об'єкта, 1.3 – параметри організації просування об'єк-

та на ринку) не відповідатиме вимогам споживачів. Отже якість «входу» НДО по конкурентоспроможності майбутнього об'єкта (2.2) – буде низькою. На наступних стадіях нераціонально витратити засоби, оскільки на «виході» КБ зміст документації на об'єкт не відповідатиме вимогам конкурентоспроможності. Якщо «вихід» відділу маркетингу низької якості, то і «вихід» КБ буде низької якості.

По аналогії з рисунка 1.4 можна представити і інші взаємозв'язані між собою підсистеми, що входять в спільну систему ЖЦН. Ланцюжків повинно бути стільки, скільки потрібно для забезпечення («вхід»), виробництва (процеси) і випуску товару («вихід») у відповідності з стратегічним планом. Якщо кожна підсистема дотримуватиме концепцію маркетингу по орієнтації будь-якої діяльності на споживача, то якість «виходу» всієї системи буде високою. Необхідно відзначити важливість маркетингових підходів при розгляді всіх етапів інноваційного процесу, спільна схема якого представлена на рис.1.8.

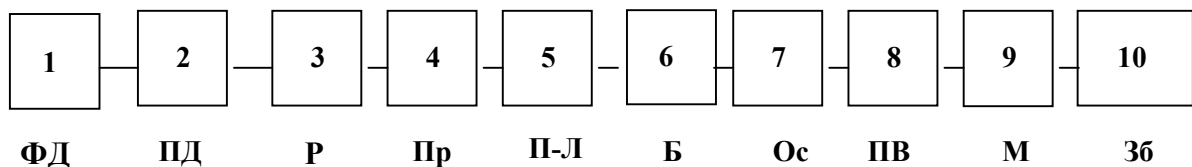


Рис. 1.8. Етапи (фази) інноваційного процесу: **1 (ФД)** – стратегічний маркетинг і фундаментальні дослідження; **2 (ПД)** – прикладні дослідження; **3 (Р)** – розробка; **4 (Пр)** – проектування; **5 (П-Л)** – патентування і ліцензування; **6 (Б)** – будівництво; **7 (Ос)** – освоєння; **8 (ПВ)** – промислове виробництво; **9 (М)** – тактичний (операційний) маркетинг; **10 (Зб)** – збут

Фази **ФД – ПД; Пр – Б; П-Л** і ін. мають відносну самостійність. Фаза **П-Л** може поєднуватися з **ФД – ПД**, а також з **М – Зб**. Фази можуть мати різну тривалість, наприклад, фаза **ФД – Ос** може продовжуватися 10 років і більш.

Сучасний маркетинг - це інтегральна функція, в якій виділяють **маркетинг інновацій** як самостійну підсистему, що включає планування, виробництво інновацій, дослідження ринку, налагодження комунікацій, установа ціни, організацію просування інновацій і розгортання служб сервісу.

Реалізація і розвиток **стратегічного маркетингу** пов'язані з переходом від довільного, спонтанного розвитку науково-технічних досліджень і розробок до **стратегічного планування ФД**, заснованому на методології **технологічного передбачення** [1]. В основі **ФД** лежить наукова робота – це дослідницька

діяльність, що спрямована на здобуття і переробку нових, оригінальних, доказових відомостей і інформації; на здобуття нових знань. **Основне завдання ПД** полягає в творчому пошуку можливостей **впровадження результатів ФД** в реальних умовах галузі.

При проведенні науково-дослідних і **дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)** мається на увазі виконання ПД за двома напрямками: **ДКР – дослідно-конструкторські роботи**, що виконуються переважно для **продуктивних інновацій**; **ДТР – дослідно-технологічні роботи** - переважно для **процесних інновацій**. **Етапи розробки Р і проектування Пр** змикаються один з одним, як показано на схемі життєвого циклу нововведень (рис.1.9).

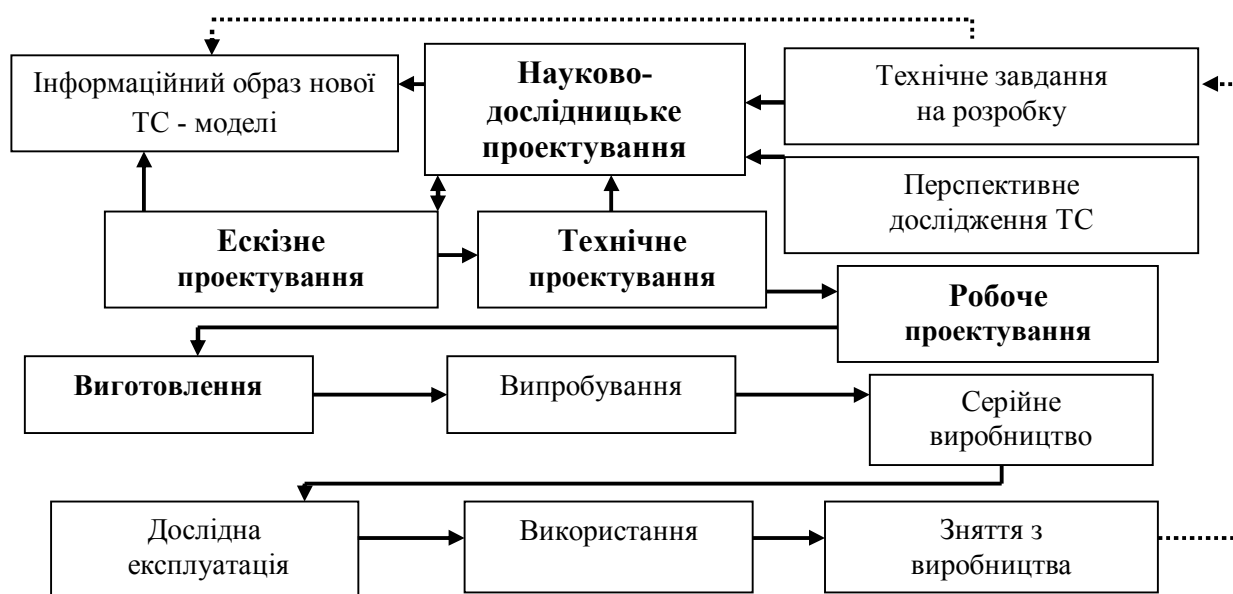


Рис. 1.9. Основні етапи життєвого циклу нової технічної системи (ТС)

Відповідно до цієї схеми на першому етапі визначається призначення нововведення – нової ТС – і ставиться основне завдання проектування. В результаті формується вихідна версія моделі нової ТС, так званий **інформаційний образ нової ТС**.

На етапі П-Л (див.п.5 схеми рис.1.8) формується, **головним чином об'єкт промислової власності (ОПВ)** [3].

Етап П-Л тісно змикається також з етапами Р і Пр і конкретно реалізується вже **при розробці технічних пропозицій** на базі нововведення. В умовах ринкової економіки **важливість патентно-ліцензійної роботи** підвищується, оскільки вона є також невід'ємною **частиною маркетингової діяльності**.

Етапи: будівництво Б, освоєння Ос і промислове виробництво ПВ (див. п.п. 6-8 на схемі рис. 1.8) тісно зв'язані між собою, оскільки **НДДКР закінчуються** включенням **припустимих випробувань дослідних зразків** (дослідних партій). Ці випробування - вже практична реалізація етапів **освоєння** і початку **промислового виробництва**. Новий вигляд **товарів народного вжитку** після проведення випробувань підлягає **експертизі споживчих властивостей**. В залежності від результатів аналізу **комерційної реалізації** нової продукції на етапах **маркетингу і збуту** в ході **промислового виробництва** можуть бути проведені **контрольні випробування** продукції серійного і масового виробництва.

На етапах **маркетингу і збуту М і Зб** (див. п.п. 9-10 на схемі рис. 1.8) під **М** розуміється **тактична маркетингова діяльність** з: розробки нового товару, його бренду; дослідження потреб ринку в цьому товарі; організації товарообміну; аналізу ціноутворення і впливу на нього; налагодження комунікацій, організації розподілу і розкладу служб сервісу, як показано на схемі процесу маркетингу інновацій (рис. 1.10), що включає функції стратегічного і оперативного маркетингу.

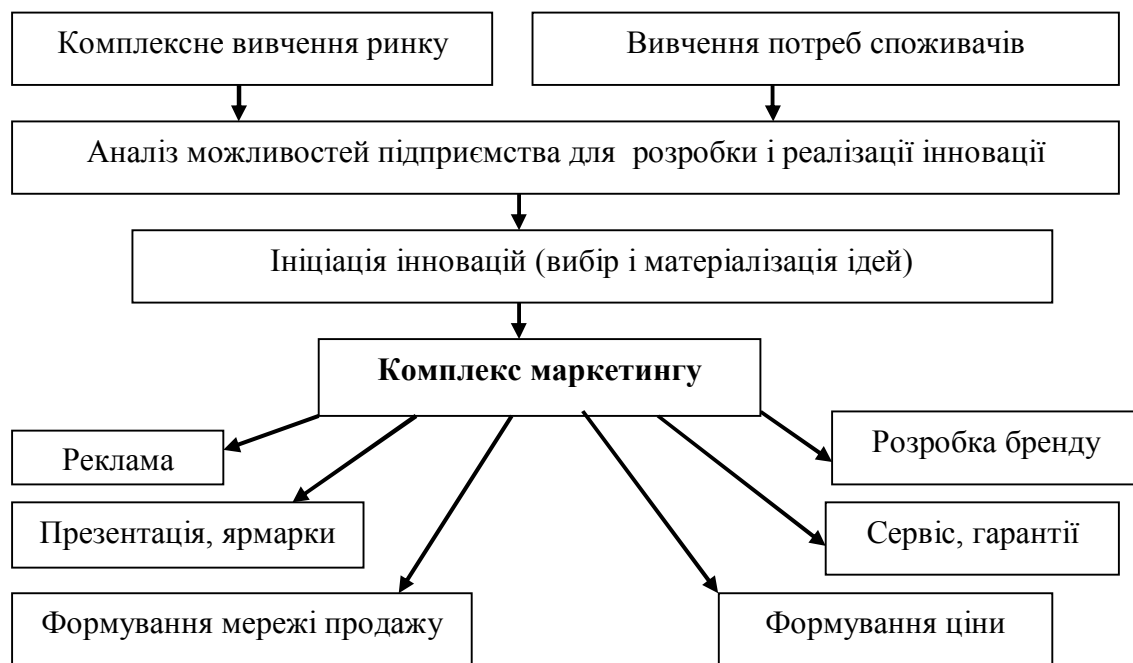


Рис. 1.10. Схема процесу маркетингу інновацій

Бренд (від англ. brand – клеймо, фабрична марка) – це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (послуги), яка формує свідомість споживача, **визначає місце господарюючого суб'єкта на ринку** і покликана

зробити товар або послугу привабливими і для споживача і ринку. До нематеріальних характеристик відносять надійність, комфорт, сервісне і гарантоване обслуговування, додаткові послуги, товарний знак, знак обслуговування, стиль, рекламу і тому подібне.

Під **Зб** розуміється етап з **організації збуту, стимулювання** поширювання товару, в якому «овеществлено» нововведення. На цьому етапі визначаються канали розподілу товару, організовується рух (планування, організація і контроль переміщення товару до споживача) товару, визначаються методи поширення товару, вирішуються проблеми реклами товару і стимулювання його збуту.

При розробці інновацій, вивченні ринку і потреб споживачів активно застосовується **бенчмаркетинг** (від англ. bench - місце, marking – відзначити), спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів перш за все конкурентів з метою використання позитивного досвіду.

У цілому фаза **М-Зб** реалізується в результаті діяльності спеціалізованої служби, яка хоча і знаходиться в окремому місці ланцюжка **ІІІ** (див.п.п. 9-10 схеми рис. 1.9), але функціонально впливає на весь **ІІІ** через систему **«комплексу маркетингу»**.

Цей комплексний вплив реалізується через **«управління інноваціями»**. Цей менеджмент - самостійна галузь економічної науки і професійної діяльності спрямована на формування і забезпечення **досягнення** будь-якою організаційною структурою **інноваційних цілей** шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

1.3. Вибір стратегічного рішення, науково-технічний прогноз і технологічне передбачення

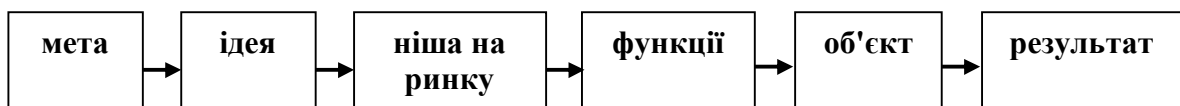
При побудові або реконструкції економічних стосунків **стратегія** розглядається як програма, план, генеральний курс по досягненню **стратегічних (кінцевих) цілей**. Прикладами стратегій можуть бути: стратегія переходу країни на ринкові стосунки, стратегія екологізації промислового виробництва, стратегія ресурсо- і енергозбереження, стратегія підвищення якості життя і тому подібне.

Для успішного розвитку економіки України в пострадянський період актуальним є застосування **інноваційної стратегії**.

При внутрішньофірмовому **плануванні інновацій** велике значення має **науково-технічний прогноз**. Різноманітність науково-технічних завдань вимагає застосування **креативних технологій** [5] з використанням різних **методів науково-технічного прогнозування** (див. Додаток 3).

З іншого боку, **вибір інноваційної стратегії** є запорукою успіху **інноваційного підприємництва**, яке активно розвивається за допомогою **різноманітних ринкових заходів (бізнес-технологій)** [1]. Наприклад, для ринкового просування товарів активно застосовується **бренд-стратегія інновації**, яка означає комплексне опрацювання **іміджу** господарюючого об'єкта на основі просування його **брендів** на ринку.

У реалізації стратегічного вирішення будь-якої проблеми просліджується наступний ланцюжок:



Стратегії можуть бути досить обґрунтованими при застосуванні до їх розробки таких **наукових підходів, як системний і маркетинговий**. При **системному підході** до вироблення **інноваційної стратегії** будь-яку систему (об'єкт) відповідно до принципу «**чорної скрині**» можна розглядати як сукупність (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Основні елементи «чорної скрині», що застосовані до розробки інноваційної стратегії

В якості системи може виступати будь - яка інноваційна фірма.

До компонентів «**зовнішнього середовища**» відносять макросередовище, інфраструктуру регіону, мікросередовище фірми.

До компонентів «**входу**» – законодавчі акти; нормативно-методичні документи з різних питань розробки стратегічного вирішення; інформацію; необхідні ресурси для розробки стратегії фірми і контролю над реалізацією. До

компонентів «зворотній зв'язок» – нові вимоги споживачів, їх рекламації, нову інформацію у зв'язку з новими досягненнями науково-технічного прогресу і іншими чинниками.

На «виході» системи буде сформована стратегія фірми на певний період (наприклад, на 3 роки) у формі комплексного **стратегічного плану** (програми) фірми, стратегічних планів по окремих розділах і програми реалізації стратегічних планів.

При обробці системи спочатку слід на основі **маркетингових досліджень** конкретизувати «вихід», потім проаналізувати вплив «процес», «зовнішнє середовище», і далі – забезпечити якість «процесу» у системі на рівні якості «входу».

Стратегію розвитку деякої технології – технічної системи (ТС) у стані А, Б, В можна представити серією логістичних кривих (рис. 1.12).

Підходи до логістичного аналізу інноваційного розвитку систем представлені у Додатку 4.

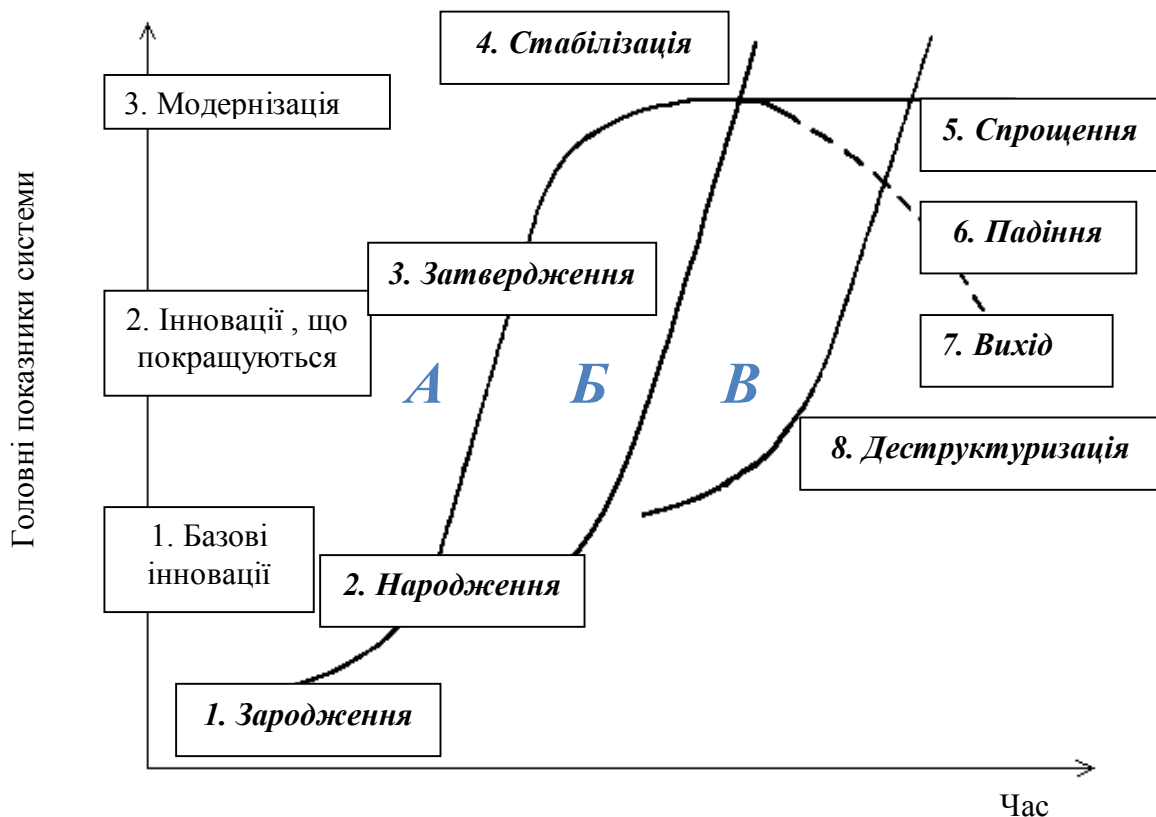


Рис. 1.12. Логістичні криві розвитку систем

У цьому аналізі при побудові стратегії логістичні криві розвитку за рис. 1.12 відбивають динаміку зміни якості системи, що розвивається.

Для стратегічної оцінки кількості товарів або послуг з нової технології, а також можливого прибутку в результаті впровадження інновації необхідно звернутися до нижченаведених характеристик.

Динаміки відтворення товару і стратегії розвитку технологій можуть бути проілюстровані для технологій А, Б, В графіками рис. 1.13, де їх ліві гілки відповідають поведінці логістичних кривих. З аналізу рисунка 1.13 слідує:

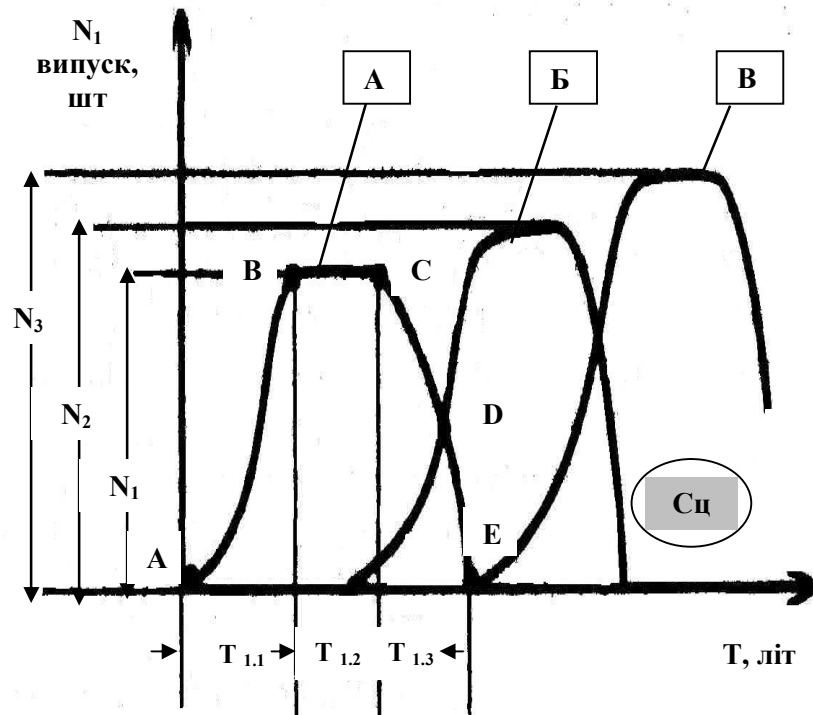


Рис.1.13. Відтворювальний цикл товару і технологій А, Б і В: А - існуюча; Б – проєктування; В- перспективна, Сц– сценарій технологічного передбачення і модель товару по технології А: $T_{1.1}$ - зростання виробництва (освоєння); $T_{1.2}$ - період зрілості; $T_{1.3}$ - спад виробництва

1. У результаті проведення маркетингових досліджень розробки обґрунтованих нормативів конкурентоспроможності проєктованої і перспективної моделей визначена стратегія освоєння нових сегментів ринку, що забезпечує: $N_1 < N_2 < N_3$.

2. Тривалість періодів $T_{1.1}$, $T_{1.2}$, і $T_{1.3}$ визначається складністю товару або послуг, умовами виробництва, конкурентоспроможністю товару і фірми на конкурентних ринках.

3. Для збереження маси прибутку фірми на оптимальному рівні рекомендується точку **D** встановлювати на половині програми випуску нового товару.

Для виявлення координат **A, B, C, D, E** необхідно провести маркетингові дослідження і спрогнозувати техніко-економічні показники не менше, ніж на 5 років.

Для формування стратегії фірми необхідно також побудувати **цикл прибутковості** технології і товару на підставі **прогнозування прибутку** по кожному виду товару в динаміці (див. рис. 1.14 по технологіях А і Б).

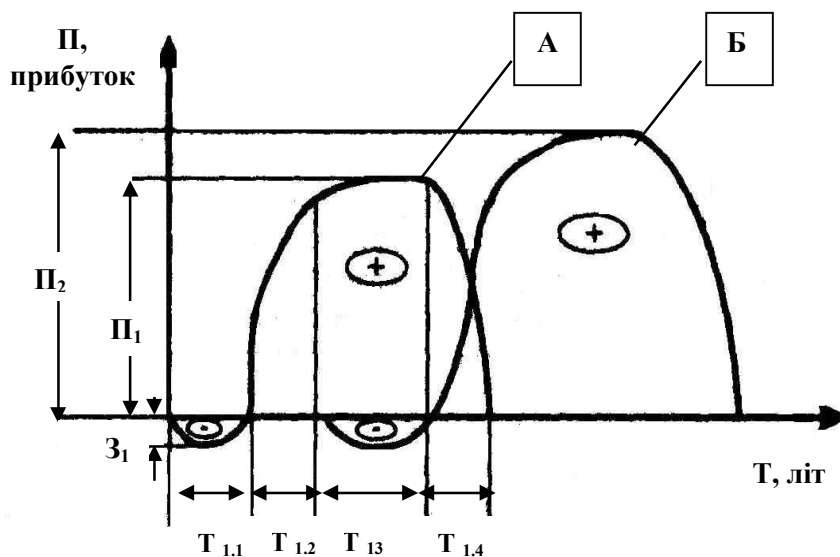


Рис.1.14. Цикл прибутковості технологій А і Б: А - існуюча; Б – проектування; $T_{1.1}$ - період створення (маркетинг, НДДКР, ОТПВ); $T_{1.2}$ - освоєння; $T_{1.3}$ - сталевиробництво; $T_{1.4}$ - спад; Z_1 – затрати на маркетинг, НДДКР, ОТПВ; Π_1 - прибуток в період зрілості технології А; Π_2 - те ж саме по Б

При вирішенні проблем **технологічного передбачення** найчастіше застосовують **методи якісного аналізу**, перелік яких і їх порівняльні характеристики наведені в таблиці 1.2.

Одна з причин необхідності застосування методології технологічного передбачення пов'язана з концепцією національної або регіональної **системи інновацій з виділенням кластерів**.

При реалізації технологічного передбачення дуже важливим є взаємозв'язок між учасниками процесу, що створює передумови для посилення **інноваційної інфраструктури і організацій**.

Порівняльні характеристики методів якісного аналізу (див. Додаток 3)
при технологічному передбаченні та умовах їх застосування

Методи	Умови і особливості застосування	
	Необхідні умови застосування	Вимоги до програм забезпечення
1.Сканування	Наявність групи експертів з різних галузей знань	Сітьове програмне і апаратне забезпечення в режимі «он-лайн»
2. Мозкового штурму	1. Наявність експертів з вузьких галузей знань. 2. Попереднє використання сканування.	Сітьове програмне і апаратне забезпечення в режимі «он-лайн»
3. Дельфі	1.Наявність експертів з визначеної сфери знань. 2.Простота збору, підготовки і обробки інформації.	-
4. Перехресного впливу	1.Попереднє застосування методу Дельфі. 2.Експерти повинні оцінювати умови імовірності подій і сценаріїв. 3.На базі математичної обробки встановити розрахункові значення імовірності подій і сценаріїв	Міцне програмне забезпечення для моделювання складних систем

У Додатку 5 наведені відмінні особливості прогресивних інноваційних організацій. **Комплекс робіт по технологічному передбаченню** реалізують за такими **етапами**: попереднє вивчення проблеми; якісний аналіз проблеми; написання сценаріїв; оцінка реалістичності сценаріїв (Сц), ризиків, пов'язаних з ними, довіри до них (див. далі схеми на рис. 1.15 -1.18).

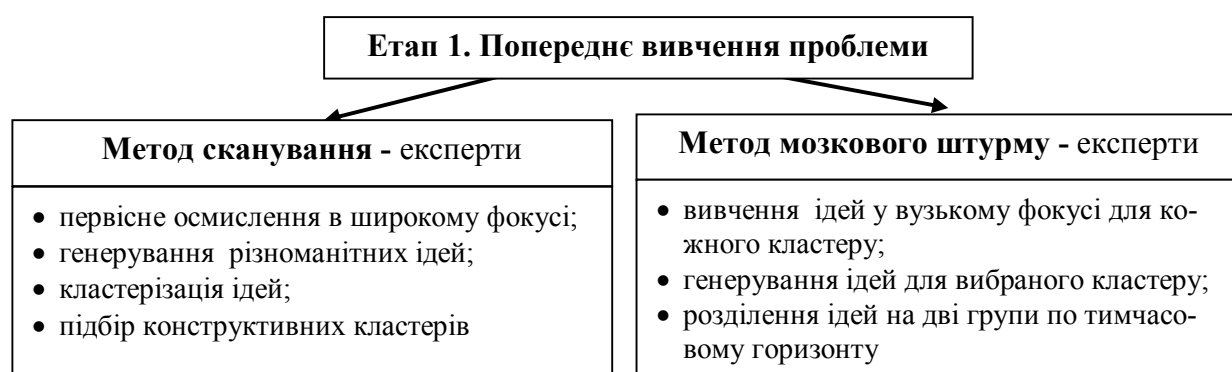


Рис. 1.15. Порядок робіт на етапі попереднього вивчення проблеми

Технологічне передбачення пропонує механізм зміцнення і оптимізації таких зв'язків, сприяючи об'єднанню учасників системи, обговоренню проблем довгострокового взаємного інтересу, **координації відповідних стратегій розвитку**.



Рис.1.16. Порядок робіт на етапі якісного аналізу проблеми

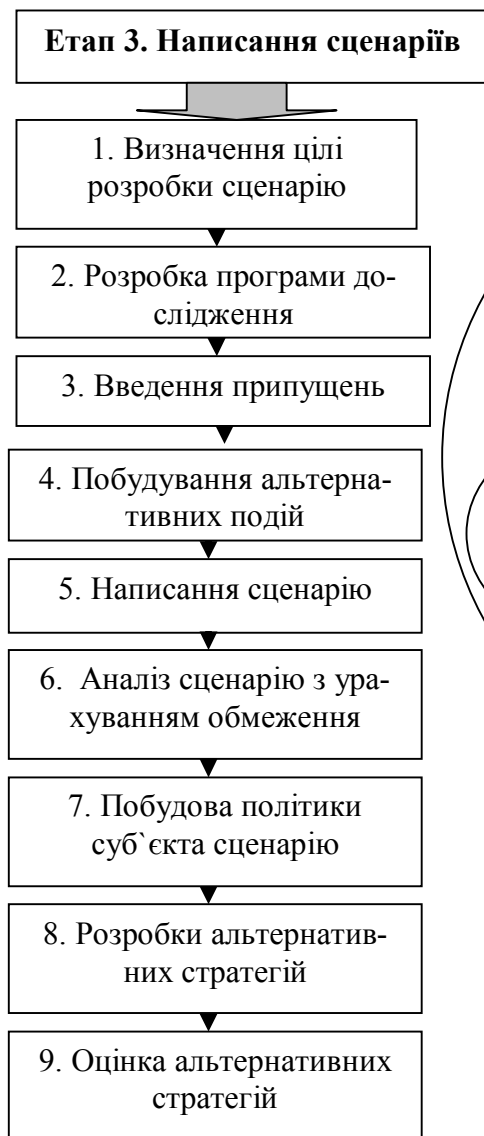


Рис. 1.17. Процедура написання сценаріїв

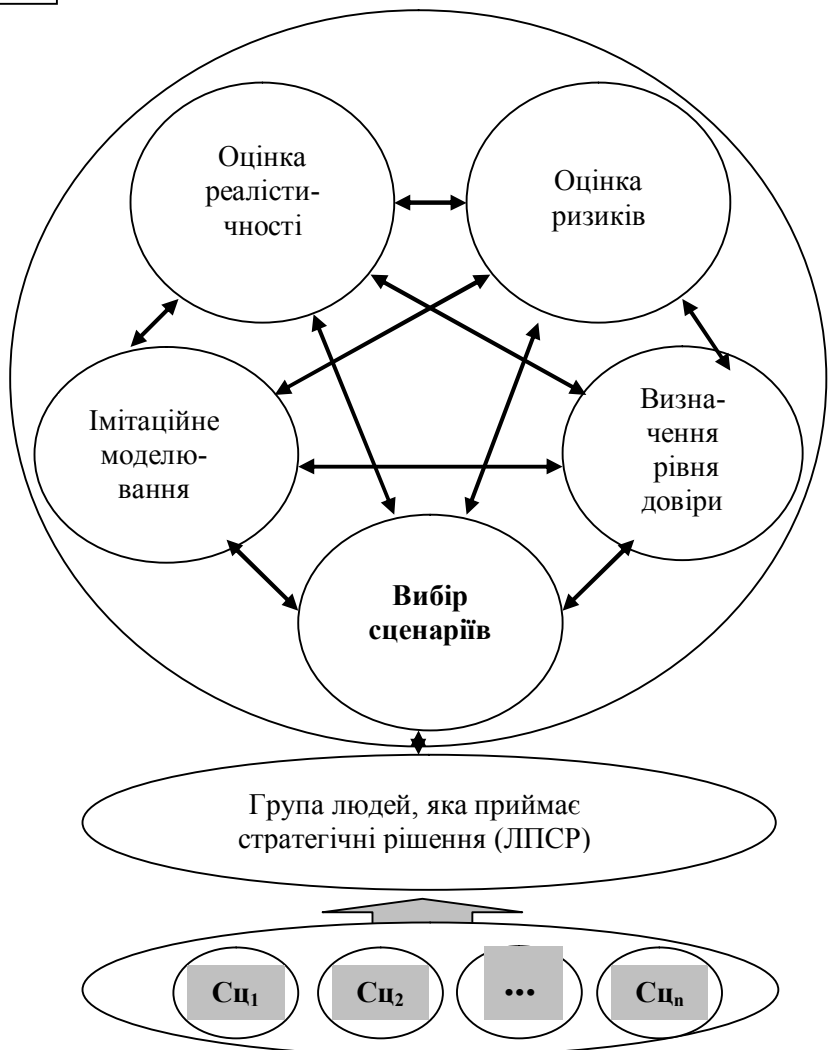


Рис. 1.18. Представлення сценаріїв для ЛПСР

При розвитку цих стратегій мають бути враховані всі чинники технологічного прогресу суспільства, взаємозв'язок яких поданий схемою рисунка 1.19.

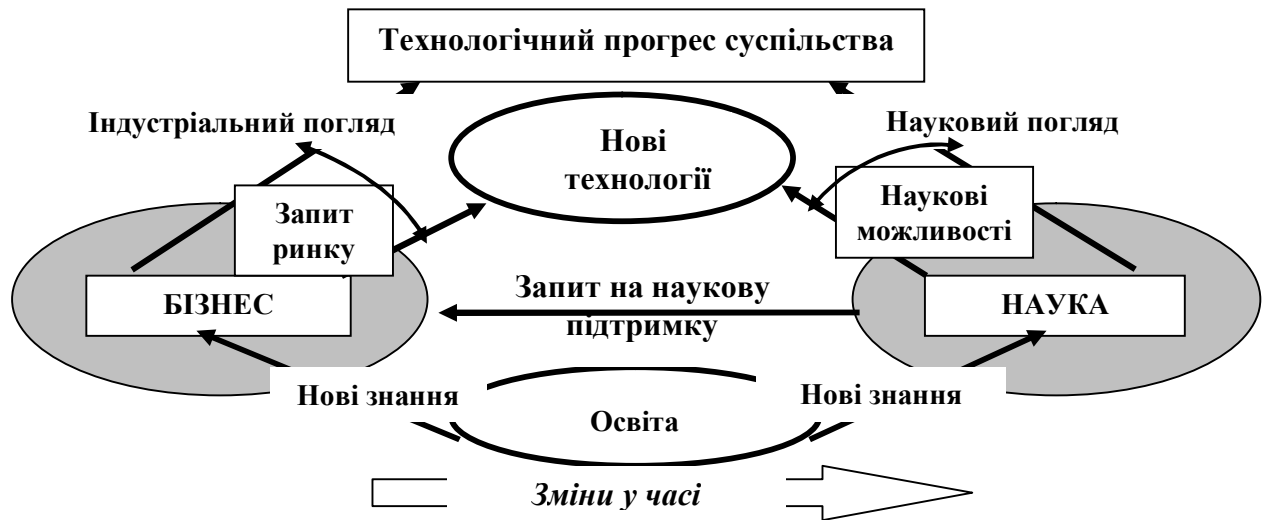


Рис. 1.19. Фактори технологічного прогресу суспільства

При проведенні робіт по технологічному передбаченню виділяють **критичні «проривні» технології**, на яких слід концентрувати організаційні, фінансові, наукові і виробничі можливості країни, щоб надалі вийти з конкурентними технологіями і товарами на внутрішні і зовнішні ринки.

Це дозволяє намітити перспективні зміни в структурі виробничих сил відповідного регіону і країни в цілому.

У Додатку 6 наведені такі зміни, наприклад, для Дніпропетровської області, а також рейтинг найбільш прогресивних галузей промисловості України по темпу зростання показників впровадження критичних технологій.

1.4. Системне призначення ресурсів.

Маркетинг і логістика в інноваційному підприємстві

При управлінні інноваціями головна увага приділяється досягненню інноваційних цілей шляхом **раціонального використання землі, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів**. На різних етапах інноваційного процесу (див. рис. 1.8) і залежно від **виду системи**, що піддається інноваційному перетворенню, найбільш актуальними стають різні види ресурсів.

При системному дослідженні науково-технічних об'єктів їх зручно розглядати як деякі **технічні системи (ТС)**. В цьому випадку під системою розуміють сукупність елементів, що знаходяться в певних стосунках і зв'язках один з одним, що утворюють єдність.

Сукупність взаємозв'язаних елементів розділяють за **просторовою або функціональною ознакою**. В разі інноваційних **перетворень ТС** основну роль грають **матеріальні ресурси**.

Управлінські об'єкти, як правило, виділяють за **функціональною ознакою** і визначають як **організаційні системи – ОС**. До організаційних систем відносять сучасні промислові підприємства і науково-виробничі комплекси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські центри, фірми і корпорації і тому подібне. У випадку інноваційних **перетворень ОС** основну роль грають **трудо-ві і фінансові ресурси**.

При **розробці ТС** (див. етапи 1-3 схеми рис. 1.8) актуальним є **творче використання речовинно-польових ресурсів (РПР)**, так званих **реполів**. Практика творчого пошуку показує, що операції з РПР є дієвим методичним інструментом при розробці нововведень.

У Додатку 7.1 наведені приклади використання речовинно-польових ресурсів при розробці технічних систем, а на рисунку 1.20 – алгоритм пошуку РПР при розробці нововведень.

Особливо актуальне доцільне застосування ВПР в ресурсозберігаючих технологіях виробничих структур.

Взаємодія ТС і навколишнього середовища відбувається по каналах зв'язку (**вхідні потоки – А і вихідні потоки - С**), що включають потоки енергії (ЕП), речовини (РП) і сигналів (інформаційні потоки - ІП).

A_T і C_T - функціонально обумовлені і вимушені - A_B (температура, вологість, забруднення і тому подібне), C_B (викиди ТС, що забруднюють повітря, землю, воду і тому подібне).

При розгляді таких взаємодій вводять поняття про «**екологічну нішу**» ТС. У якості «екологічної ніші» розглядають: місце, яке займає дана ТС в техносфері, сукупність виконуваних функцій ТС, комплекс потоків і умов, що характеризують її, необхідних для її створення, існування і розвитку при виконанні всіх необхідних **екологічних норм і вимог**.

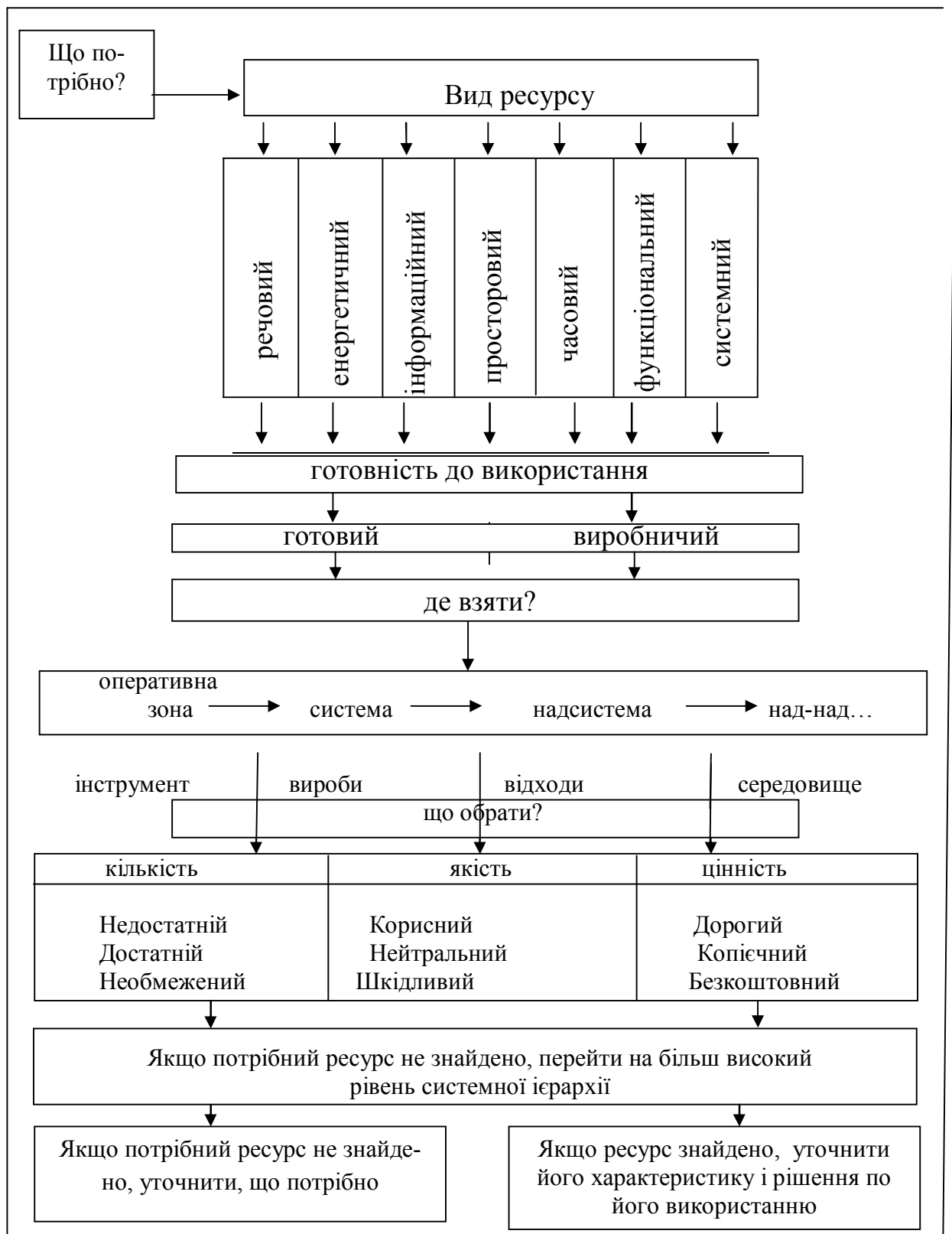


Рис. 1.20. Алгоритм пошуку ресурсів при розробці нововведення

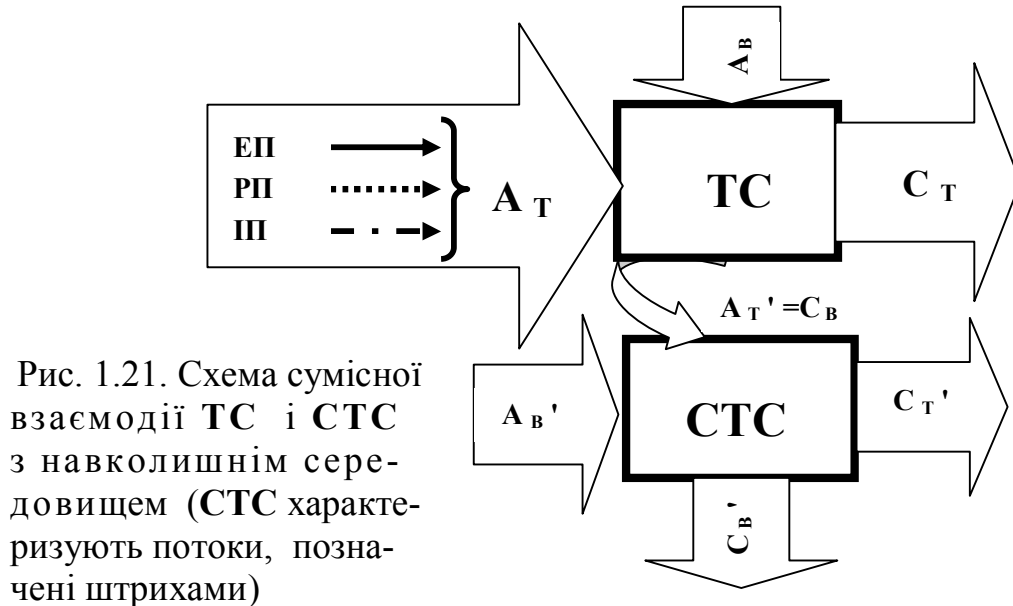
З схеми рисунка 1.21 виходить, що «екологічна ніша» ТС визначається, головним чином, тим, в якій мірі дотримується наступне співвідношення між потоками A_B і C_B , що забруднюють навколишнє середовище потоками A_B і C_B

$$A_B \geq C_B. \quad (1.1)$$

Якщо має місце співвідношення

$$A_B < C_B, \quad (1.2)$$

то говорять про неблагополучний стан «екологічної ніші» ТС.



У цьому випадку необхідно передбачити функціонування ТС з сполученими ТС (СТС). Головними корисними функціями СТС є очищення і рекуперація потоків C_B .

СТС приєднуються до ТС як підсистеми. Це розширення - **екологізація** - головний фактор стійкого соціально-економічного розвитку всієї сукупності ТС.

Методи [10], що враховують нормативні **показники відносної екологічної небезпеки**, відповідають ідеології Міжнародного стандарту **ІСО 14001 з екологічного менеджменту** [10], що має зв'язок зі **стандартами контролю якості ІСО 9000**. Ці стандарти інтегровані у спільну систему менеджменту якості.

При розвитку екологізації науково-технічних інновацій вводяться наступні поняття.

«Безвідхідна технологія» – метод виробництва продукції, при якому вся сировина і енергія використовуються найраціональніше і комплексно в циклі

«сировинні ресурси – виробництво – споживач – вторинні сировинні ресурси» і дія на навколишнє середовище не порушує її рівновагу».

«Маловідхідна технологія» - це проміжний ступінь безвідхідної технології, при якій ступінь дії на природу не перевищує гранично допустимих концентрацій (ГДК), а частина сировини переходить у відходи і прямує на тривале зберігання або поховання.

Використання вторинних матеріальних і енергетичних ресурсів (ВМР і ВЕР) показано на схемі взаємодії виробничої структури з навколишнім середовищем (див. схему рис. 1.22) при реалізації ресурсозберігаючих технологій.

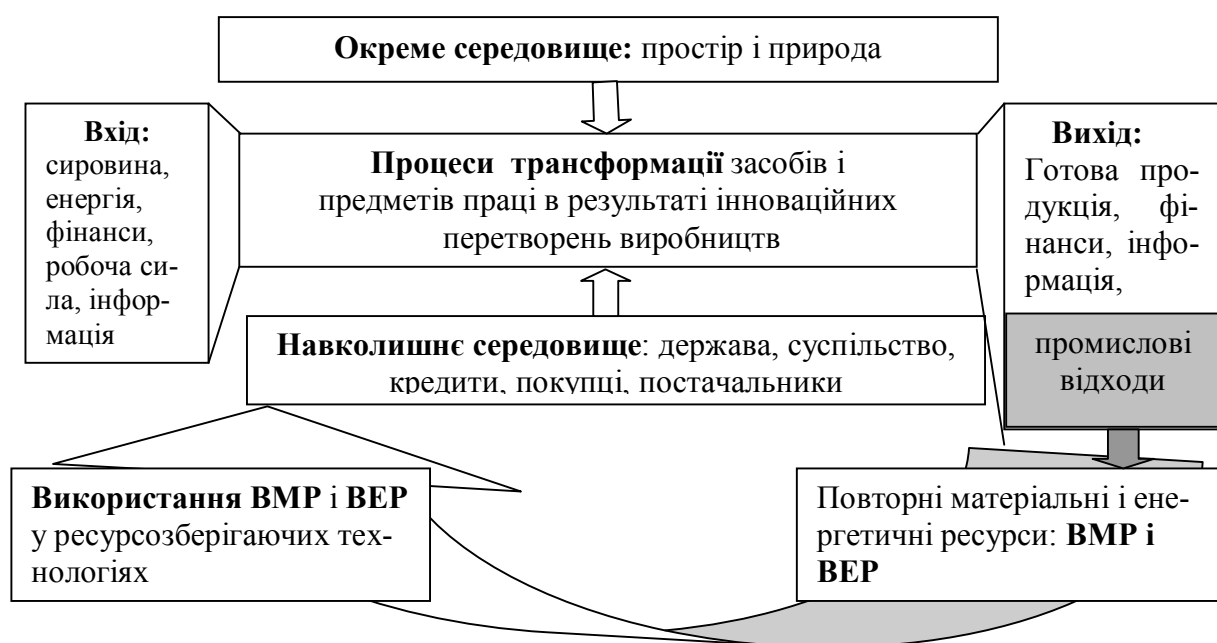


Рис. 1.22. Взаємодія виробничої структури з навколишнім середовищем

На схемі враховані ресурсні потоки, представлені схемою рис. 1.21 і Додатком 6. Це такі ресурси: речові, енергетичні, інформаційні, просторові, тимчасові, функціональні, системні і комбіновані.

До функціональних, інформаційних і комбінованих ресурсів можна віднести також фінансові ресурси і ресурси, які зосереджені в такому наборі факторів навколишнього середовища, як: держава, суспільство, кредити, покупці, постачальники.

У ринковому середовищі для розвитку інноваційної діяльності ключовими є фінансові ресурси. Фінансування інноваційних програм розділяють на види інвестицій: прямі, супутні і фінансування НДР.

Прямі інвестиції використовуються безпосередньо для реалізації інноваційного проекту. До них відносять основні засоби (матеріальні і нематеріальні активи) і оборотні кошти.

У Додатку 7.2 наведена класифікація нематеріальних активів.

Супутні інвестиції – це вкладення в об'єкти, які зв'язані територіально і функціонально з інноваційним об'єктом і які необхідні для його нормальної експлуатації, а також вкладення невиробничого характеру (охорона навколишнього середовища, соціальна інфраструктура).

Інвестиції в НДДР забезпечують і супроводжують проект. Це - устаткування, стенди, комп'ютери і різні пристрої, необхідні для проведення досліджень, а також оборотні кошти для забезпечення поточної діяльності.

Розподіл і характер інвестицій по ходу інноваційного процесу (ІІ) представлений на рисунку 1.23.

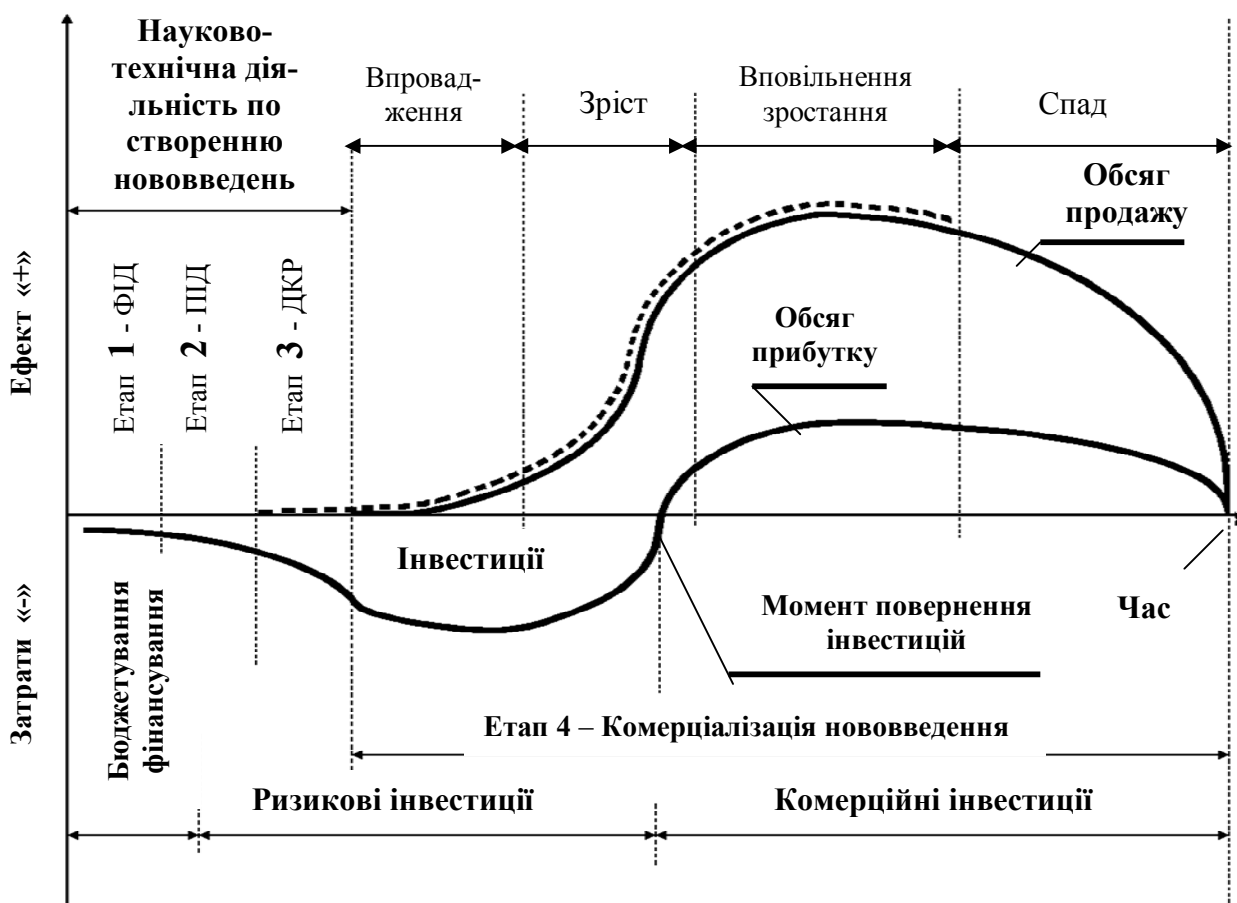


Рис. 1.23. Розподіл і характер інвестицій по ходу інноваційного процесу. Пунктирною лінією показана логістична крива розвитку нововведення – ТС

У ринковому середовищі для розвитку інноваційної діяльності ключовими моментами є не лише гроші, але і підготовка творчих фахівців – розробників

і керівників, здатних грамотно вести комерціалізацію науково - технічних розробок. Тобто ключову роль у розвитку і підвищенні ефективності інноваційної діяльності відіграють людські і інтелектуальні ресурси [5].

Людські ресурси – це кількість працюючих з високим рівнем кваліфікації, залученими до процесу розробки інтелектуального продукту. Інтелектуальний продукт – це результат розумової інтелектуальної праці.

Людський капітал – це вартісна оцінка робочої сили інтелектуальних зусиль одного або сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, які знаходяться в процесі розробки інтелектуального продукту.

Людський капітал або **інтелектуальна сила**, якщо мати на увазі людські ресурси, які створюють інновації, і ті, які можна описати і ідентифікувати, стають **інтелектуальними ресурсами**.

Людські ресурси і інтелектуальні ресурси, або інтелектуальна сила і інтелектуальний продукт розглядаються як **інтелектуальний потенціал**.

Вказані поняття розкриті в таблиці 1.3 [5].

Найбільш поширеною методологією інноваційного менеджменту і маркетингу є **інноваційний проект**.

При **плануванні** будь-якого **інноваційного проекту** розробляють **розклад використання трудових ресурсів і матеріалів** і передбачають: визначення ресурсів з розподілом їх в часі.

Професійні **маркетологи** зобов'язані **оптимізувати постачання і збут** за допомогою виконання ряду функцій.

У Додатку 8 наведені основні витяги Міжнародного кодексу Міжнародної Торговельної Палати і Європейського суспільства щодо вивчення громадської думки і маркетингу з **практики маркетингових і соціальних досліджень**.

Оперативні функції маркетингу – це дослідження ринку, аналіз маркетингового середовища; управління товарним асортиментом, включаючи розробку цінової політики; збут; стимулювання збуту; сервіс; складання плану маркетингу.

У Додатку 9 показана одна з анкет по **дослідженню ринку**.

При вирішенні стратегічних завдань маркетингу можуть виникати **нестандартні завдання**, для вирішення яких можуть застосовуватися творчі підходи.

У Додатку 10 наведені рекомендації (засновані на підходах теорії вирішення винахідницьких завдань – ТВВЗ) для роботи менеджера-маркетолога по виробленню **конкурентної стратегії фірми**.

Компоненти інтелектуального потенціалу і інтелектуального капіталу
(ознаки)

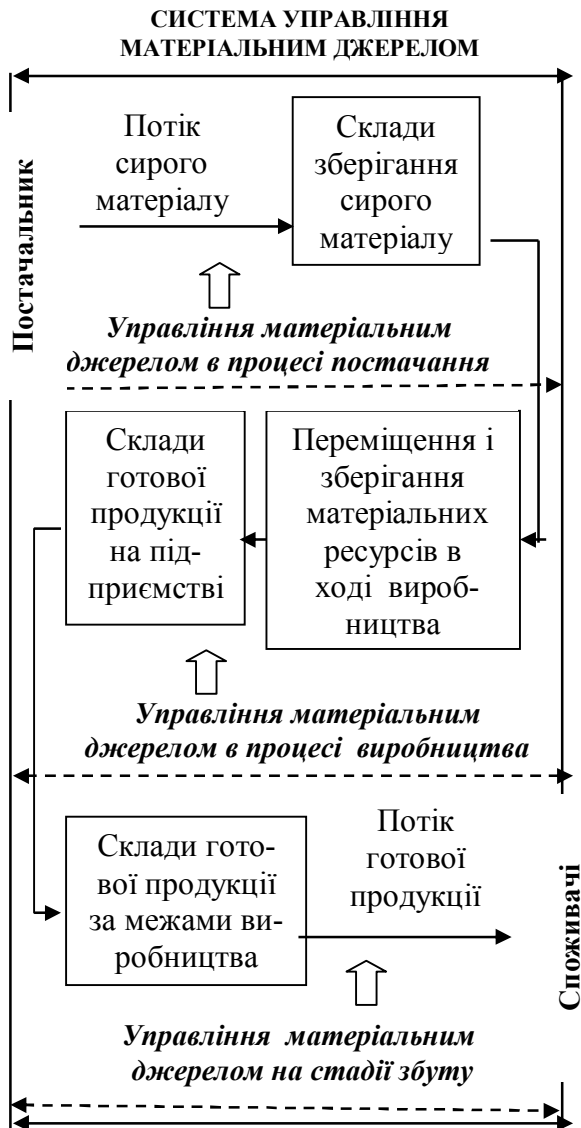
Ознаки	Інтелектуальний потенціал		Інтелектуальний капітал	
	Людські ресурси (інтелектуальна сила)	Інтелектуальні ресурси (інтелектуальний продукт)	Людський капітал	Інтелектуальні активи (нематеріальні активи)
Можливості передачі знань	Кількість людей, які розробляють або володіють знаннями, що можна ідентифікувати	Знання, описані на матеріальних носіях, які можна захищати правовим механізмом і комерціалізувати	Вартісна оцінка робочої сили, інтелектуальних зусиль одного або декілька працівників, які знаходяться в процесі розробки інтелектуального продукту і мають намір передати свої знання	Вартість ОІВ за результатами введення в господарчий оборот
Приклади	Досвід, професійні знання, групові та індивідуальні вміння і навички. Творчість	Плани, програми, коди, правила, формули. Комп'ютерні програми. Технології, винаходи, процеси. Публікації.	Вартісна оцінка інтелектуальних зусиль	Вартісна оцінка конкретного виду інтелектуального продукту (нематеріального активу)
Джерела	Люди, практика і процедури організації	Матеріальні носії інформації, які можна ідентифікувати	Вартісна оцінка джерела інформації на матеріальному носії	Вартість інновації (інноваційного продукту)
Методи правової охорони	Комплексна угода між працівником і продавцем	Патентне право. Авторське право. Комерційні секрети	Вартісна оцінка угоди, авторської винагороди	Паушальний платіж. Роялті. Вартість послуг

У маркетингу, як філософії бізнесу, в якості підсистеми виділяють **логістику**, яка затверджує не лише пріоритет споживача, але і гармонізує інтереси постачальника і споживача, орієнтуючи на задоволення попиту з мінімальними сумарними витратами.

Логістика – це система управління фірми направлена на регулювання матеріальних потоків і забезпечення **постачання «точно вчасно»** [7]. Логістика (греч. *logistike* – мистецтво обчислювати) – міждисциплінарна наука, котра займається пошуком організаційно-управлінських резервів підвищення **ефективності управління матеріальним потоком**.

Під матеріальним потоком промислової фірми розуміють сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які рухаються **від постачальників** у ви-

гляді предметів праці, поступають у виробничі підрозділи і у вигляді готових продуктів праці доводяться до споживачів (див. рис. 1.24).



Логістика передбачає використання **організаційно-управлінських механізмів координації, тобто логістичних систем** (рис. 1.24). Ця система володіє дуалізмом.

Наряду з поняттям «**управління матеріальним потоком**» виділяють [7] (див. схему рис. 1.25) два близьких терміни: «**управління матеріалами**» і «**управління розподілом**».

Ці управління реалізують **спеціальні організаційні структури**. Тому **відділ управління рухом товарно-матеріальних цінностей** має два відділа: управління матеріалами (для зниження витрат на етапах постачання і виробництва) і управління розподілом (для зниження витрат в області збуту).

Рис. 1.24. Функціональний характер матеріального джерела

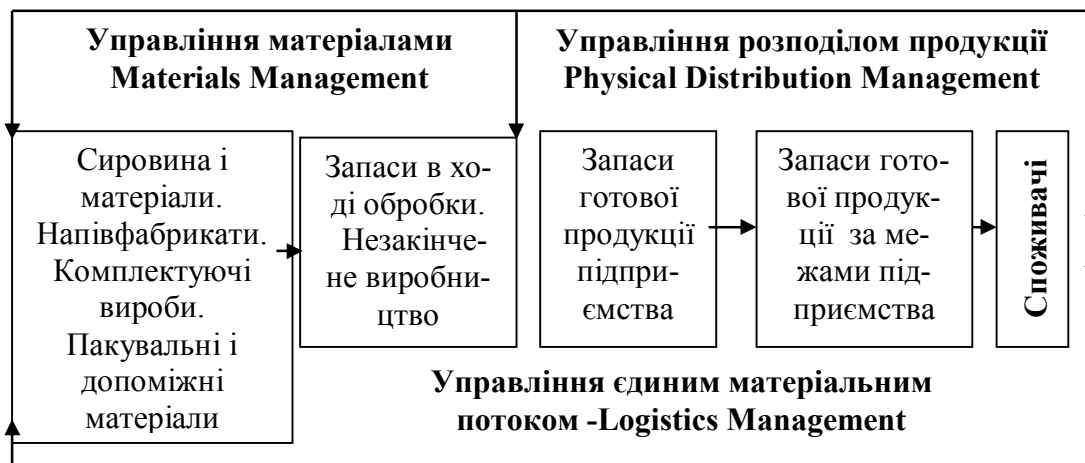


Рис. 1.25. Логістична система взаємозв'язків матеріального потоку

По-перше, це організаційний механізм, який пов'язаний з досягненням необхідного рівня інтеграції за допомогою організаційних перетворень в структурі управління промислової фірми.

По-друге, це управлінський механізм, який пов'язаний з впровадженням спеціально розроблених управлінських процедур, основою яких є планування постачання, виробництва, збуту, транспортування, зберігання як єдиного матеріального потоку.

При цьому головним є організаційне об'єднання в одному інтегрованому відділі багаточисельних традиційних функціональних служб.

На чолі відділу знаходиться **управляючий матеріальним джерелом**, який підпорядкований першому керівнику фірми, встановлює оперативні цілі, усуває конфлікти, відповідає за удосконалення системи і кінцеві результати її діяльності. У багатьох державах функціонують національні об'єднання з логістики. Створена Європейська асоціація логістики (ELA) із штаб-квартирою у Берні.

1.5. Патентні дослідження в ході маркетингу інновацій і управління інтелектуальною власністю

Схема перетворення нововведень як об'єктів господарської діяльності (ОГД) в інновації і основну продукцію фірми (ОП) в умовах суб'єкта господарської діяльності (СГД), наприклад, науково-виробничого об'єднання або інноваційної підприємницької фірми представлена на рисунку 1.26.

Ця схема реалізується на основі **маркетингу нововведень** – ОГД при активному застосуванні **бенчмаркетингу** з метою використання досвіду СГД – **конкурентів**. При цьому спільний **бенчмаркетинг** дозволяє порівняти показники бізнесу великої кількості СГД – учасників ринку визначеної продукції, а **функціональний бенчмаркетинг** дозволяє зробити порівняння по окремих функціях.

Маркетингові дослідження активно проводяться з використанням **патентних досліджень** [3], зв'язок яких з життєвим циклом ОГД показаний на схемі рисунка 1.27.

Основна мета патентних досліджень – виявлення актуальності і наукове обґрунтування доцільності проектної розробки, забезпечення високого науково-

технічного рівня, патентоспроможності, патентної чистоти об'єктів техніки, а також з'ясування можливості майбутньої комерційної реалізації їх, у тому числі і за кордоном.

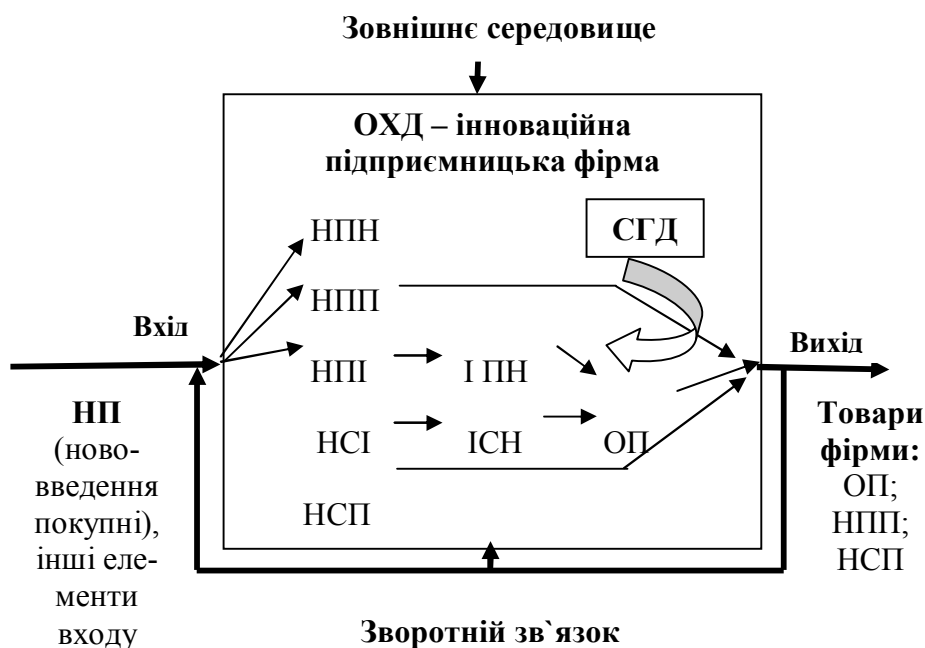


Рис. 1.26. Схема перетворення нововведень в інновації і основну продукцію фірми - ОП: НП - нововведення покупні; НПН - нововведення покупні для накопичення; НПП – те ж на продаж; НПП-те ж в інновації; НСІ - нововведення власні, що реалізуються в інноваціях; НСП - те ж на продаж; НСН - те ж для накопичення; ІПН - інновації покупних нововведень; ІСН - інновації власних нововведень

При ринковому відборі конкурентної продукції головну роль відіграють **патентно-кон'юнктурні дослідження** - це системний науковий аналіз властивостей технологій і їх складових, які витікають з їх правової охорони, стану ринків технологій, їх складових і продукції, патентної і ліцензійної ситуації, що склалася відносно них, характеру виробництва продукції.

Пошук і відбір інформаційних матеріалів відіграє важливу роль в правильній оцінці технічного рівня і в прийнятті у зв'язку з цим належного управлінського рішення. Інформаційний пошук складається з ряду логічних операцій і проводиться за допомогою інформаційно-пошукових систем і різних баз даних (БД). Деякі з **найбільш доступних БД** патентних відомств провідних країн світу і **корисні сайти по патентуванню** наведені в Додатку 11.

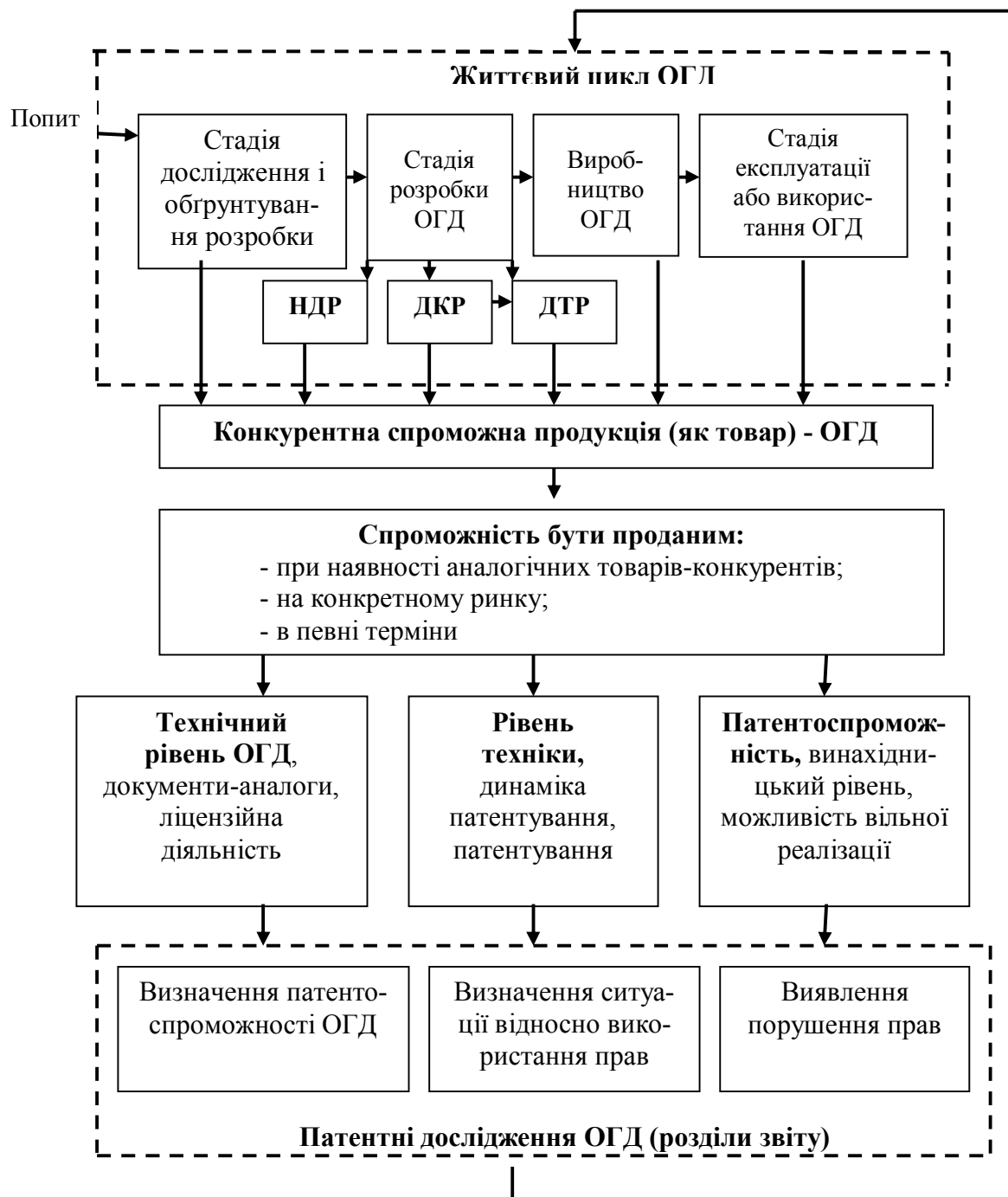


Рис. 1.27. Зв'язок життєвого циклу ОГД з патентними дослідженнями

Узагальнення результатів патентних досліджень оформляють у вигляді звіту про патентні дослідження, які дозволяють виявляти альтернативні технології для заміни менш досконалих, давати оцінку конкретній технології, розглянути її на предмет впровадження або ліцензування.

У Додатку 12 наведені «Рекомендації по пошуку аналогів ОГД і проведенню патентних досліджень відповідно до Держстандарту України».

Характеристику головних параметрів нововведення – ТС, що покладені в основу досліджуваного ОГД, виявляють, використовуючи **потокową** структуру ТС [3]. Ця характеристика є підставою для складання опису **об'єкта інтелектуальної власності**, а також для складання **бізнес-плану**. Для прикладу на схемі рис. 1.28 наведена спрощена потокова структура сучасного технологічного ланцюжка виробництва сталевих виробів.

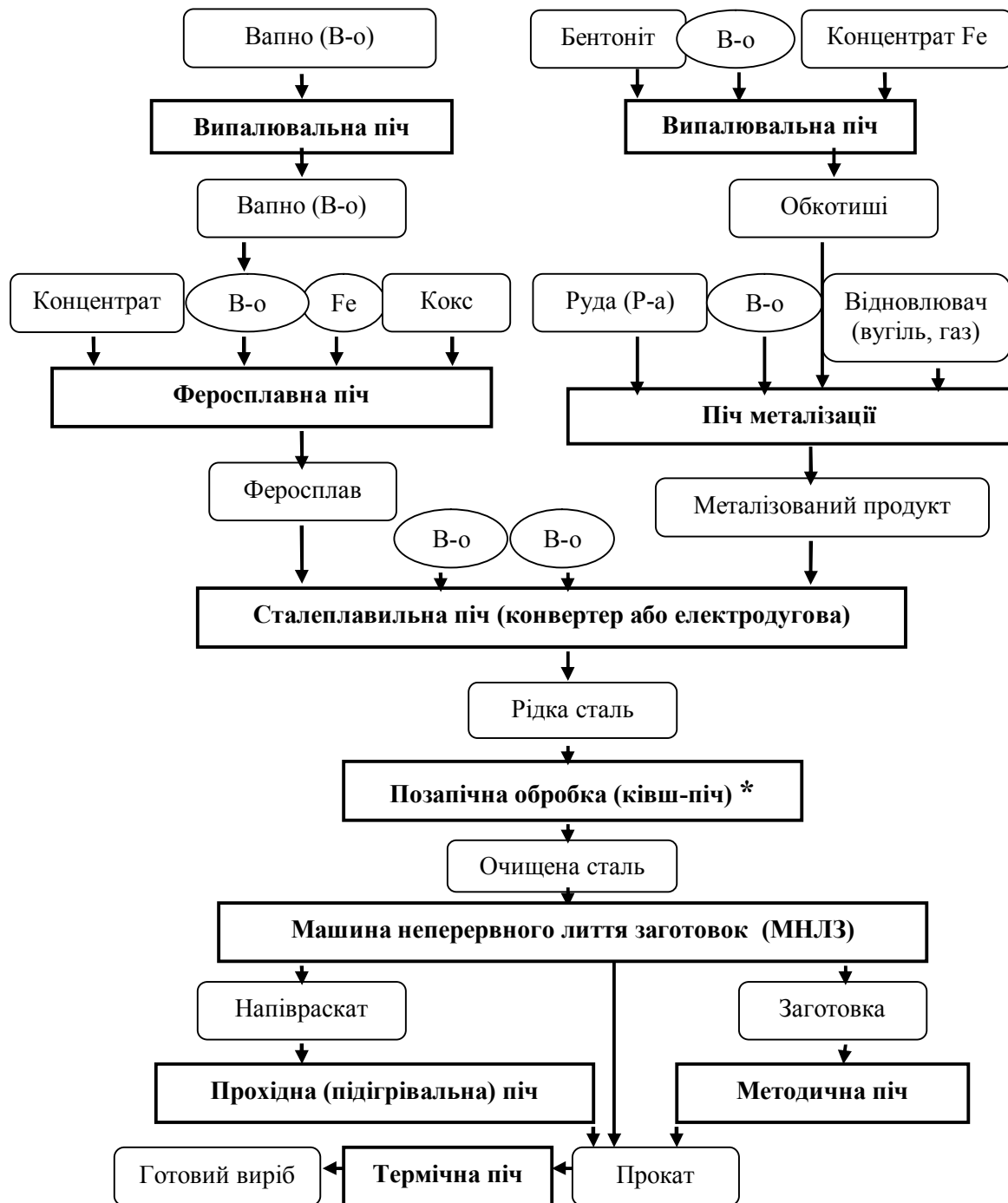
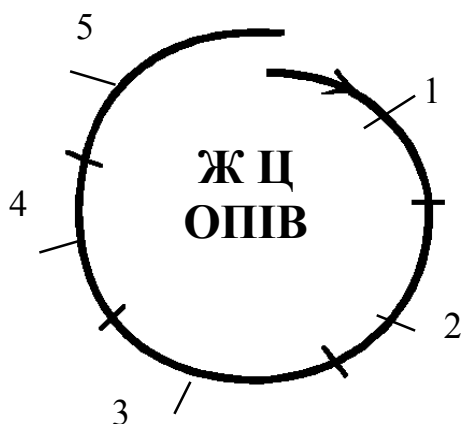


Рис. 1.28. Спрощена потокова структура сучасного технологічного ланцюжка виробництва сталевих виробів

За цією технологією **вводиться ряд інновацій**: застосування (замість доменної печі і мартенівських печей) печей металізації і позапічна обробка розплавленого металу в ковші, а також застосування машини безперервного лиття заготовок (МНЛЗ). Цим інноваціям відповідають різні **нововведення** – товари або послуги, що виступають як **об'єкти права інтелектуальної власності (ОПВ)** [6].

При цьому **життєві цикли нововведення (ЖЦН – див. рис. 1.5) і ОПВ – (ЖЦОПВ – див. рис. 1.29) пов'язані, але відрізняються, оскільки через властивості інтелектуальної власності ОПВ знаходить самостійне існування на базі «породивший цей ОПВ» конкретного нововведення.**



Управління ОПВ як функція – це цілеспрямований інформаційний вплив на людей.

Мета його – направити ідеї ОПВ на здобуття бажаного результату.

Рис. 1.29. Структура життєвого циклу ОПВ:
1 – створення; 2 – отримання прав; 3 – використання; 4 – захист; 5 – утилізація

Цикли ЖЦН і ЖЦОПВ перекриваються, і в них виділяються етапи патентування і ліцензування (див. п.5 П-Л рис. 1.8), що мають внутрішні підетапи **формування ОПВ і введення його в господарський оборот як об'єкт господарської діяльності (ОГД).**

Це підпорядковується **управлінню інтелектуальною власністю (ІВ)**, і при цьому введенні **маркетинг інновацій** тісно взаємодіє з **управлінням ІВ** [3].

Управління ІВ – це діяльність, що спрямована на отримання кінцевого результату – **прибутку або іншої користі** внаслідок утворення і використання ОПВ у всіх галузях економіки.

Управління ІС здійснюється: **результатами** творчої діяльності, представленими ОПВ (див. Додаток 1); **людьми**, які створюють або використовують ОПВ (представленими табл. 1.3); **організаціями**, які розробляють або використовують ОПВ (представленими в Додатку 5).

Управління як процес розглядає сукупність управлінських ідей, які забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом **перетворення ресурсів** на «вході» у **продукцію** «на виході» (за схемою рис. 1.30).

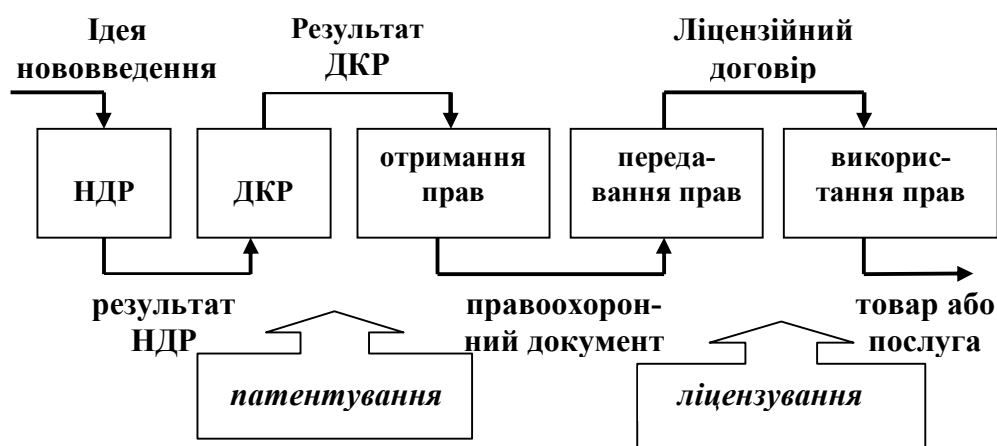


Рис. 1.30. Схема управління ОПВ як процесом

Управління як апаратом (сукупністю структур і людей) забезпечує використання і координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей.

Використання ОПВ – **об’єктів промислової власності (ОПВ)** здійснюється на підставі **ліцензійного договору**.

Ліцензійний договір – це двостороння угода, по якій сторона, що володіє винятковим правом на використання ОІВ (**ліцензіар**), надає іншій стороні (**ліцензіату**) дозвіл (ліцензію) на використання, а ліцензіат бере на себе зобов’язання вносити ліцензіару обумовлені договором платежі і здійснює інші дії, передбачені договором.

Класифікація ліцензійних договорів наведена на схемі рисунка 1.31. Міжнародний досвід свідчить, що доходи від міжнародної ліцензійної торгівлі зростають значно швидше, ніж від прямого вкладення капіталу.

Ліцензійна торгівля представляє собою основну форму міжнародної торгівлі. Загалом вона охоплює угоди з передачі патентних прав (патентні лі-

цензії), покупкою / продажем ліцензій на використання винаходу (в т.ч. з «ноу-хау»), а також чисті угоди с «ноу-хау».

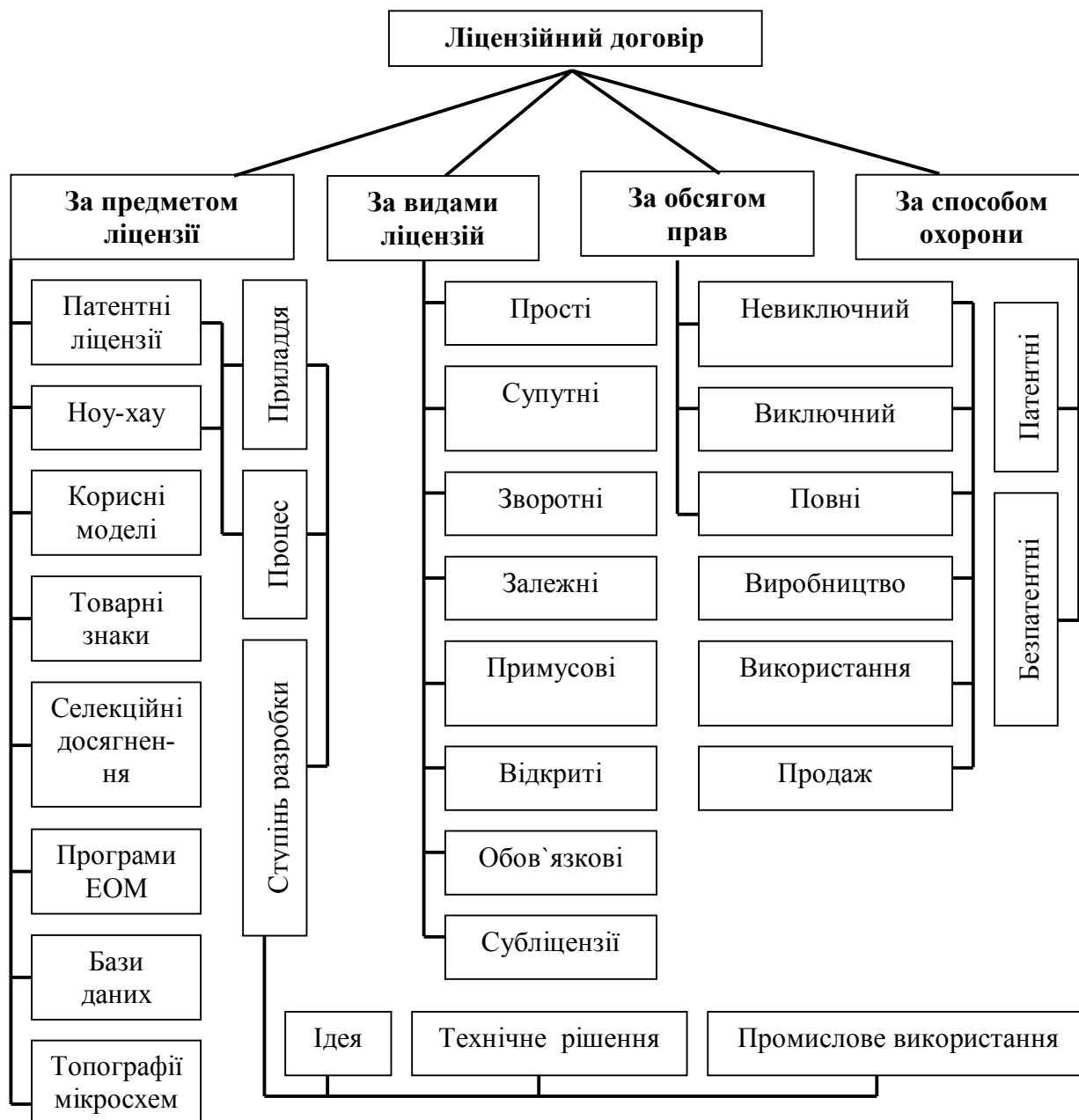


Рис. 1.31. Класифікація ліцензійних договорів

Ліцензійні операції менш ризиковані в порівнянні з прямим інвестуванням. Не лише продаж, але і покупка ліцензії є вигідною справою. Придбання ліцензії дозволяє швидко освоїти нову технологію з мінімальним ризиком і відносно низькими витратами, оскільки ліцензія зазвичай коштує менше, ніж власні дослідницькі розробки.

У Додатку 13 представлені приклад ліцензійного договору про передачу ноу-хау і короткий зміст основних розділів ліцензійного договору.

Питання для самоконтролю знань до розділу 1

1.1. Поясніть поняття: менеджмент, маркетинг інноваційний менеджмент і вкажіть взаємозв'язок менеджменту і маркетингу. Розкрийте структурні зв'язки для «фірм з наукоємними технологіями».

1.2. Розкрийте значення діяльності маркетологів в еволюції інноваційного менеджменту. Прокоментуйте спрощену схему інноваційного менеджменту.

1.3. Розкрийте зміст «комплексу маркетингу» і суть різновидів стратегічного і операційного маркетингу. Наведіть типовий життєвий цикл (ЖЦ) нововведення.

1.4. Дайте уявлення про інноваційний процес (ІП). Охарактеризуйте в загальному вигляді етапи ІП: дослідження, розробки і проектування. Розкрийте складові ЖЦ нової технічної системи (ТС).

1.5. Охарактеризуйте етапи патентування і ліцензування нововведень, а також етапи будівництва, освоєння промислового виробництва в ході ІП.

1.6. Розкрийте суть управління інноваціями, зміст тактичної маркетингової діяльності. Прокоментуйте схему маркетингу інновацій. Охарактеризуйте такий етап ІП, як збут готової продукції і послуг.

1.7. Дайте уявлення про інноваційну стратегію і науково-технічне прогнозування, наукові підходи до прогнозування і розробки стратегічного рішення, брендстратегії інновацій.

1.8. Охарактеризуйте класифікацію методів і систем прогнозування. Розкрийте принцип «чорної скрині» при виробленні інноваційної стратегії і стратегії розвитку за допомогою логістичних кривих.

1.9. Проаналізуйте відтворювальний цикл товару і технологій, а також цикл прибутковості по технологіях, що розвиваються.

1.10. Дайте поняття методології технологічного передбачення і охарактеризуйте відповідний комплекс робіт. Проаналізуйте чинники технологічного прогресу суспільства.

1.11. Наведіть групи ресурсів інноваційного розвитку. Охарактеризуйте застосування речовинно-польових ресурсів (РПР) і алгоритм пошуку РПР при розробці нових ТС.

1.12. Охарактеризуйте взаємодії ТС з навколишнім середовищем і основні потоки взаємодії. Дайте уявлення про «екологічну нішу» і функціонування сполучених ТС.

1.13. Розкрийте взаємодію виробничої структури з навколишнім середовищем і ресурсними потоками. Дайте уявлення про маловідхідне, безвідхідне виробництво, використання вторинних матеріальних і енергетичних ресурсів.

1.14. Охарактеризуйте інвестиції в інноваційний процес, а також рекомендуйте розподіл і характер їх по ходу процесу.

1.15. Розкрийте актуальність застосування в інноваційній діяльності людських і інтелектуальних ресурсів. Дайте поняття «інтелектуальний потенціал» і проведіть аналіз ознак інтелектуального потенціалу і капіталу.

1.16. Виділіть в маркетингу підсистему логістики і розкрийте її концепцію, побудову логістичних систем, створення інтегрованих організаційних структур.

1.17. Розкрийте перетворення нововведень, як об'єктів господарської діяльності (ОГД) в інновації і продукцію фірми в умовах суб'єкта господарської діяльності (СГД).

1.18. Охарактеризуйте патентні дослідження як складову маркетингу інновацій і розкрийте зв'язок досліджень з життєвим циклом ОГД, а також зв'язок ЖЦ нововведень з ЖЦ об'єктів права інтелектуальної власності (ОПВ).

1.19. Охарактеризуйте особливості управління ІВ. Наведіть і прокоментуйте схему управління ОПВ як процес.

1.20. Розкрийте технологію використання об'єктів промислової власності (ОПВ) на основі ліцензування. Наведіть класифікацію ліцензійних договорів.

Висновки до розділу 1

Специфіка діяльності господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки пред'являє підвищені вимоги до організації інноваційної діяльності. Кінцевий результат її обумовлений комплексністю, нерозривністю и взаємозв'язком проведених заходів, і тому при організації інноваційної діяльності необхідно урахувати створення адекватних ринковому господарству форм управління нею.

Вивчення представленого матеріалу на основі комплексного підходу щодо розгляду процесів інноваційного маркетингу розкриває місце і значення інноваційного маркетингу в системі ринкової економіки. Економічна вигода підприємства досягається при умові розкриття ролі маркетингу в системі управління підприємством як головної функції менеджменту, що орієнтує всі інші учасники ринку.

Стратегія фірми формується на базі усвідомлення підтримки положення на ринку, ролі фірми, що стала широко відомою замовникам, конкурентам, зовнішнього бренду та іміджу, що формуються в результаті тривалих контактів між фірмою і клієнтами.

Конкурентна стратегія обумовлена необхідністю рішення задач інноваційної діяльності з формування гнучких механізмів управління маркетингом нововведень, а також застосування необхідних інструментів оперативного маркетингу просування нововведень на ринок

Розглянута методична підтримка розвитку інновацій, представлена у Додатках, полегшує розуміння сутності нововведень і стимулює прискорення дифузії інновацій і відповідно – успішного розвитку фірми.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА І ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ

Розглянуті конкурентні сили, стратегії конкурентної боротьби та маркетингова підтримка стратегії конкуренції інновацій.

Розглянуті поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність» і комплекс «Маркетинг MIX». Наведені сегменти ринку різних типів стратегій і підходи к формуванню інноваційної політики фірми. Послідовно представлені особливості товарної, цінової, комунікаційної і розподільчої (збутової) політики.

У рамках товарної політики дані стратегічні програми виведення нового продукту на ринок, можливі варіанти життєвого циклу товару (ЖЦТ), процес планування нового продукту і складові економічного аналізу.

У рамках цінової політики наводиться система цін і їх класифікація, розглядається стратегія ціноутворення і зв'язок ціни з елементами маркетингу, аналізується цінова еластичність попиту і чинники, що визначають підхід до ціноутворення.

У рамках комунікаційної політики розглядаються маркетингові комунікації і просування, а також інструменти маркетингової комунікації. Представлена модель маркетингових комунікацій і аналізуються чинники, що визначають структуру просування, а також дія комунікаційної політики на потенційного споживача.

У рамках розподільчої (збутової) політики надані характеристики збутового механізму і політика, її завдання з розкриттям збутових стратегій і тактики. Представлені рух товару як система, елементи руху товару і функції його каналів. Розглядається рівень обслуговування покупця і чинники, що впливають.

Опираючись на матеріали розділу і додатків студент повинен вміти:

- формувати завдання основних підрозділів фірми в залежності від обраного варіанта конкурентної стратегії;

- при плануванні і удосконаленні продукції і технологій застосовувати структурні методи технологічного і економічного аналізу: ФВА і АБС-аналіз;

- визначити і охарактеризувати стратегії встановлення ціни товару та послуг;
- розрахувати і характеризувати фактори, що впливають на вибір руху товару;
- охарактеризувати моделі комунікації і пропонувати основні види просування в конкретних випадках;
- застосовувати у широкому діапазоні інструменти маркетингової комунікації.

2.1. Конкурентоспроможність і маркетингова підтримка стратегії конкуренції інновації

Механізми спонуки до дії господарюючих суб'єктів, які дозволяють оперативно реагувати на зміну ринку, закладену в системі інноваційного підприємництва [10]. Головним з найбільш ефективних механізмів є **конкуренція**.

Конкуренція – це змагальність господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них однобічно впливати на спільні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку. **Конкурентоспроможність** – характеристика товарів і послуг, яка відображає їх відзнаку від товарів і послуг конкурентів як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення.

Конкуренція інноваційного підприємництва примушує підприємця постійно шукати і знаходити новий вигляд продуктів і послуг, які потрібні споживачам і можуть задовольняти потреби ринку. Вона **сприяє** тому, що підприємці прагнуть освоїти продукцію високої якості по цінах ринку в цілях утримання споживачів; **стимулює** використання найбільш ефективних способів виробництва; **змушує** підприємців оперативно реагувати на зміну бажань споживачів, а також на всі зміни економіки; **забезпечує** високий дохід тому, хто наполегливо і продуктивно працює.

У будь-якій галузі економіки суть **стратегії конкуренції** визначається дією п'яти сил – за схемою рис. 2.1.

Ретельне вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і порівняння їх результатів з власними показниками дозволять краще продумати **стратегію конкурентної боротьби**. За оцінками Ф. Котлера [2] існує **чотири ролі в конкурентній боротьбі**, що визначаються долею фірми на ринку: лідер (доля на

ринку – 40%); претендент на лідерство (30%); послідовники (ведені – до 20%); «окопалися у ринкових нішах» (до 10%).

Залежно від позиції на ринку і претензій існують **різні стратегії ведення конкурентної боротьби**:

1. **Наступальна** – характеризує підприємств, які випускають товар з новими споживчими властивостями. Вона властива малим інноваційним фірмам.

2. **Оборонна** – утримання позицій на наявних ринках. Головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення «затрат - результат» в інноваційному процесі. Така стратегія вимагає інтенсивних НДДКР.

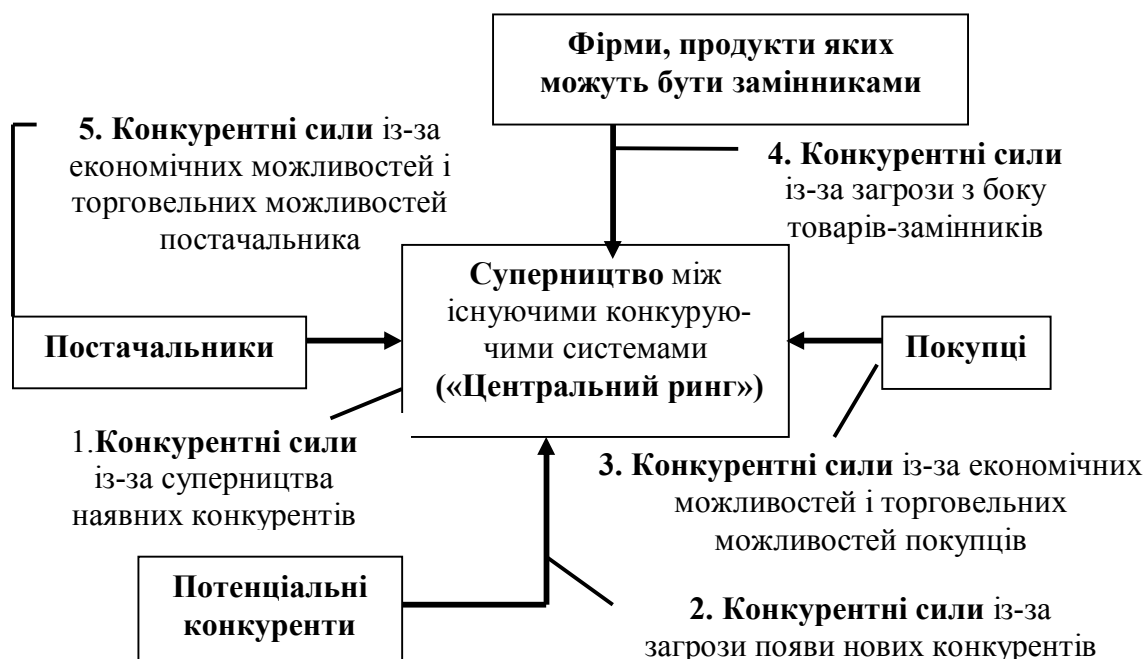


Рис. 2.1. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером

3. **Імітаційна** – використовується фірмами, які не являються піонерами у випуску на ринок різних нововведень. При цьому копіюються основні споживчі властивості нововведень, випущених на ринок малими фірмами або лідерами.

4. **Що лідирує** – використовується підприємцями, які мають сильні ринкові і технологічні позиції. Лідерам не доводиться докладати багато зусиль, щоб переконати споживача в доцільності нововведень.

Залежно від особливостей конкурентної боротьби виділяють [1] чотири типи фірм: **експлеренти, віоленти, патієнти, комутанти** (див. рис. 2.2).

Фірма-експлерент (піонерська стратегія – «перші ластівки») пов'язана з утворенням нових або з радикальним перетворенням старих сегментів ринку.

(Девіз - «Краще і дешевше, якщо вийде»). Невеликі за розмірами **венчурні фірми і фірми-експлоренти (піонери)** – першопрохідці в пошуку і реалізації революційних рішень

Віолентна (силова) стратегія – «горді леви», «могутні слони», «неповторні бегемоти» – характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва. В основі – масове виробництво продукції хорошої (середньої) якості за низькими цінами. (Девіз – «Дешево, але пристойно»).

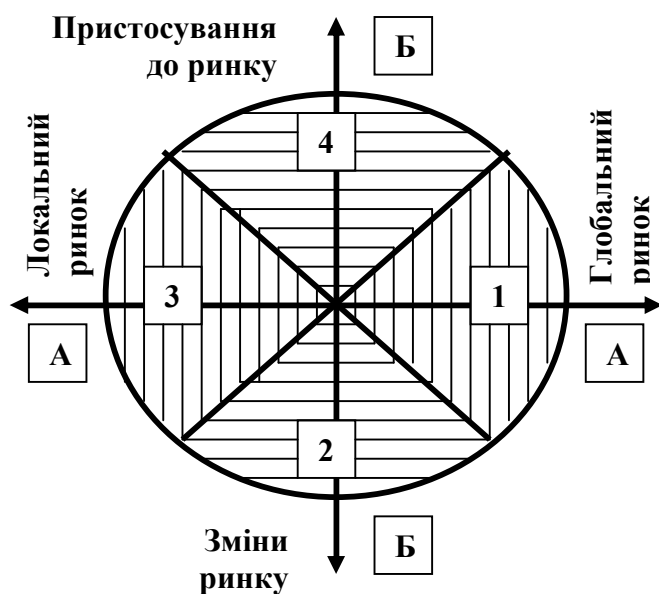


Рис. 2.2. Сегменти ринку для різних типів стратегії: А-А – стандартний бізнес; Б-Б – спеціалізований бізнес; 1 – сегмент віоленти; 2 – сегмент експлоренти; 3 - сегмент комутанти; 4 – сегмент пацієнти

Пацієнтна (нишева стратегія – «хитрий лис») – типова для фірм, що встали на шлях вузької спеціалізації для обмеженого кола споживачів. Дорогі і високоякісні товари адресуються тому, кого не влаштовує звичайна продукція («Дорого, зате краще»).

Комутантна (що сполучає) стратегія – пристосувальна – «сірі миші» – переважає при звичайному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Сила цього бізнесу – у кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом потреб конкретного клієнта («Ви доплачуєте за те, що я вирішую саме Ваші проблеми»).

Таким чином, при формуванні **інноваційної політики** фірма орієнтується на державну інноваційну політику, що визначає пріоритетні напрямлення розвитку науково-технічного прогресу (НТП), забезпечує їх підтримку, враховує власні інтереси, ресурсні можливості і потреби ринку.

Зміст цієї політики складає певний **«менеджментний консенсус»**, як показано на рисунку 2.3.

Матриця «Витрати – споживна цінність» на схемі рисунка 2.4, що визначає місце різних фірм-інноваторів, показує, що найбільш **ризикованою стратегією є стратегія експлерентів**, оскільки їм доводиться вирішувати подвійне завдання: одночасно підвищувати якість товарів і знижувати їх собівартість.

Щоб утриматися на ринку при відсутності доскональної технології або організації виробництва, їм доводиться йти на зниження ціни товару і зменшення долі прибутку.

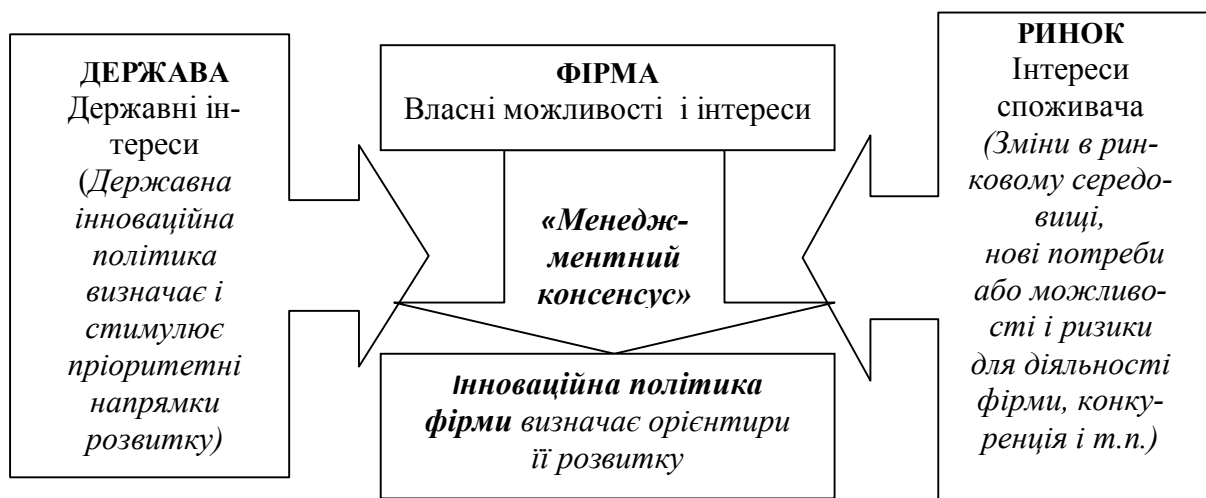


Рис. 2.3. Фактори впливу на формування інноваційної політики фірми



Рис. 2.4. Матриця «витрати – споживна цінність»

Фірми комутанти і патієнти при збереженні на попередньому рівні витрат виробництва підвищують якість товару шляхом **упровадження інновацій**. Це здійснюється при збереженні технології і організації виробництва. **Віоленти** реалізують стратегію **впровадження інновацій** у вдосконалення технології, організації виробництва, праці і управління. Фірми, що **не впровадили** своєчасно

сно **інновації** в продукт і процеси, робляться **невдахами**. Ринок відповідно до об'єктивного закону конкуренції витісняє їх.

Фірму за одним типом стратегії можна назвати лише у випадку, якщо вона спеціалізується на одному виді товару, що випускається, або послуги, що виконується. Якщо фірма випускає декілька видів товарів, то по них вона часто застосовує різні стратегії. В цьому випадку ризик по фірмі в цілому нівелюється відповідно до принципу диверсифікації у **роботі менеджера і маркетолога** - «не можна класти яйця в один кошик».

Як приклад, у Додатку 10 наведені рекомендації для конкретної роботи менеджера-маркетолога при виробленні конкурентної стратегії фірми.

Вироблена **стратегія** інноваційного підприємства є **основою для формування технічної і соціальної політики** фірми.

Політика фірми – генеральна лінія системи стратегічних заходів, що проводиться керівником фірми в якій-небудь області діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.).

Технічна політика фірми – генеральна лінія, система стратегічних заходів, що проводиться керівництвом фірми в області стратегії підвищення якості продукції, ресурсозбереження, організаційно-технічного розвитку виробництва. Технічна політика направлена на досягнення стратегічних цілей в області забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, технологій виробництва і інших об'єктів діяльності фірми.

До **основних етапів розробки і втілення в життя технічної політики фірми** відносять: проведення маркетингових досліджень з метою визначення рівня конкурентоспроможності товарів, що випускаються, і розробку стратегічних заходів по досягненню конкурентоспроможності товарів у майбутньому.

Соціальна політика фірми – генеральна лінія, система стратегічних заходів, що здійснюються керівництвом фірми в області стратегії соціального розвитку колективу і охорони навколишнього природного середовища. Соціальна політика направлена на досягнення цілей в області: створення нормальних умов праці і відпочинку працівників; забезпечення ним безпеки на виробництві, в дорозі, побуті, місцях відпочинку; задоволення і розвитку потреб працівників; зміцнення здоров'я і збільшення тривалості їх життя; збереження екосистеми.

До **стратегічних завдань соціального розвитку колективу і охорони навколишнього середовища входять**: проектування і будівництво виробничих і невиробничих об'єктів, що відповідають вимогам екологічності, ергономі-

чності і естетичності. Входять також: будівництво і підтримка в робочому стані очисних споруд; наближення нормативів соціальної інфраструктури регіону до міжнародного рівня; проведення в колективі соціально-психологічних досліджень по формуванню працездатних колективів і інші перспективні завдання.

Для захисту середовища перебування (проживання) інноваційна стратегія фірм повинна передбачити розвиток інновацій, насамперед, у напрямках: використання безвідхідних технологій і переробки відходів; боротьби із забрудненнями атмосфери, води і ґрунту; розвитку альтернативних екологічних джерел і перетворювачів енергії; підвищення якості продукції, що випускається; розвиток біотехнології; скорочення використання пестицидів і т. д.

Розробка стратегії починається з формулювання **спільної мети**, яка повинна урахувати: основне направлення діяльності фірми; робочі принципи в зовнішньому середовищі (принципи торгівлі, відношення до споживача, ведення ділових зв'язків); культуру організації, її традиції, робочий клімат. При виборі мети потрібно враховувати: хто є клієнтами фірми і які потреби вона може задовольнити.

Формування інноваційної політики на стратегічному рівні у зв'язку з **взаємозв'язком менеджменту і маркетингу** (див. рис. 1.1.) повинно бути підтримано реалізацією маркетингової політики і на оперативному (тактичному) рівні. Кожне підприємство, маючи «на вході» замовлення і використовуючи головні чинники виробництва, видає «на виході» продукт. Оскільки замовлення залежить від потреб, а продукт виробляється для задоволення суспільної потреби, то існує **дві гілки «контуру економіки»: інформаційна і матеріальна**. З точки зору вивчення суспільної потреби дослідження ринку є одним з головних завдань маркетингу.

Це дослідження проводять на базі маркетингових і соціальних досліджень, практику яких, зокрема, визначає «Міжнародний кодекс МТП і ЕКОМАР з практики маркетингових і соціальних досліджень» (див. Додаток 8). Одним з прикладів такого конкретного підходу може бути наведена в Додатку 9 «Анкета з дослідження ринку (інтерв'ювання по телефону)».

Інструментами маркетингової діяльності є системи збору, обробки, передачі і зберігання інформації разом з інформацією для передачі і зберігання її, що дозволяють актуалізувати її для **прийняття ефективних управлінських рішень** в потрібний момент, у відповідному підрозділі.

Ці системи об'єднані поняттям **маркетингова інформаційна система**. Ця система характеризується великим обсягом інформації, що вимагає систематизації і процедури пошуку; багатократними циклами здобуття і перетворення інформації в встановлених тимчасових межах, що вимагає постійних зусиль щодо її збору; різноманітним джерелам здобуття; значною питомою вагою цілеспрямованих відомостей, їх слабкою структурованістю, що створює певні труднощі в процесі збору і обробки інформації.

Ухвалення відповідних **управлінських рішень** здійснюється з урахуванням перелічених чинників. Так виробляється **маркетингова асортиментна, цінова, розподільна і комунікаційна політика** із застосуванням інструментів маркетингу, представлених на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Політика і інструменти маркетингу

Дії в рамках кожного інструменту потрібно скоординувати по змісту і в часі, тобто змішати (МІХ) в одну взаємодію у відповідності до **комплексу маркетингу «4Р» – «Маркетингу МІХ»** (рис. 2.6).

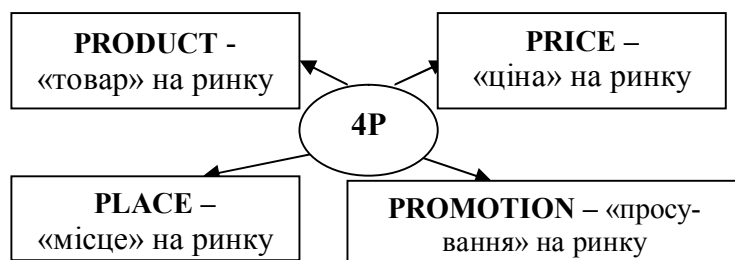


Рис. 2.6. Комплекс маркетингу «4P» – «Маркетинг MIX»

Далі послідовно розглянемо маркетингові інструменти, що діють в рамках товарної, цінової, комунікаційної і розподільної (збутової) політики.

2.2. Маркетингові інструменти, що впливають на зовнішнє середовище в рамках товарної політики

Інструментами маркетингової товарної політики є **власне товар** і пропонувані фірмою **товарні одиниці**, вся сукупність яких може бути описана за допомогою понять «номенклатура» і «асортимент».

Товарна одиниця – це конкретне втілення товару, яке характеризується індивідуальними розмірами, ціною і іншими індивідуальними характеристиками. Поняття товару і товарної одиниці розрізняються у маркетинговій практиці. **Товарна одиниця** має чітко фіксовані комерційні характеристики.

Товар – поняття більш широке, описується на рівні спільних категорій товарних характеристик, кожна з яких може бути реалізована на практиці по-різному або зовсім бути відсутньою.

Для задоволення певної потреби у покупця зазвичай існує можливість вибору серед різних товарів. Тому важливою особливістю **маркетингової товарної політики** є прагнення визначити, якими конкретними властивостями повинні володіти товарні одиниці, щоб відповідати тим вигодам, які покупець використовує як критерій вибору товару.

Товарна політика підприємства – це сукупність підходів, принципів, правил, які відповідають на питання: **що проводити? коли? скільки?**

Головною метою **фірми** в товарній політиці є **одержання прибутку**. Проте надійне положення фірми на ринку буде забезпечено, якщо протягом тривалого часу фірма досягає і **інших цілей**: розширення збуту і збільшення прибутку; стабілізації збуту; максимальної експлуатації каналів збуту; дотри-

мання екологічних норм; створення на ринку образу фірми-новатора. Виходячи з того, що не можна постійно покладатися на нинішній ринок і товар, оскільки товар старіє фізично і морально і на зміну приходять нові товари, перед будь-якою фірмою стоять дві **основні проблеми в товарній політиці**:

1. Створення товарних новинок
2. Дотримання стратегічного підходу до етапів циклу товару.

Одним з **принципів ринкової стратегії розробки нової продукції** є розвиток **асортиментної програми**.

Комплекс стратегічних програм виведення нового продукту на ринок схематично представлений на рисунку 2.7.

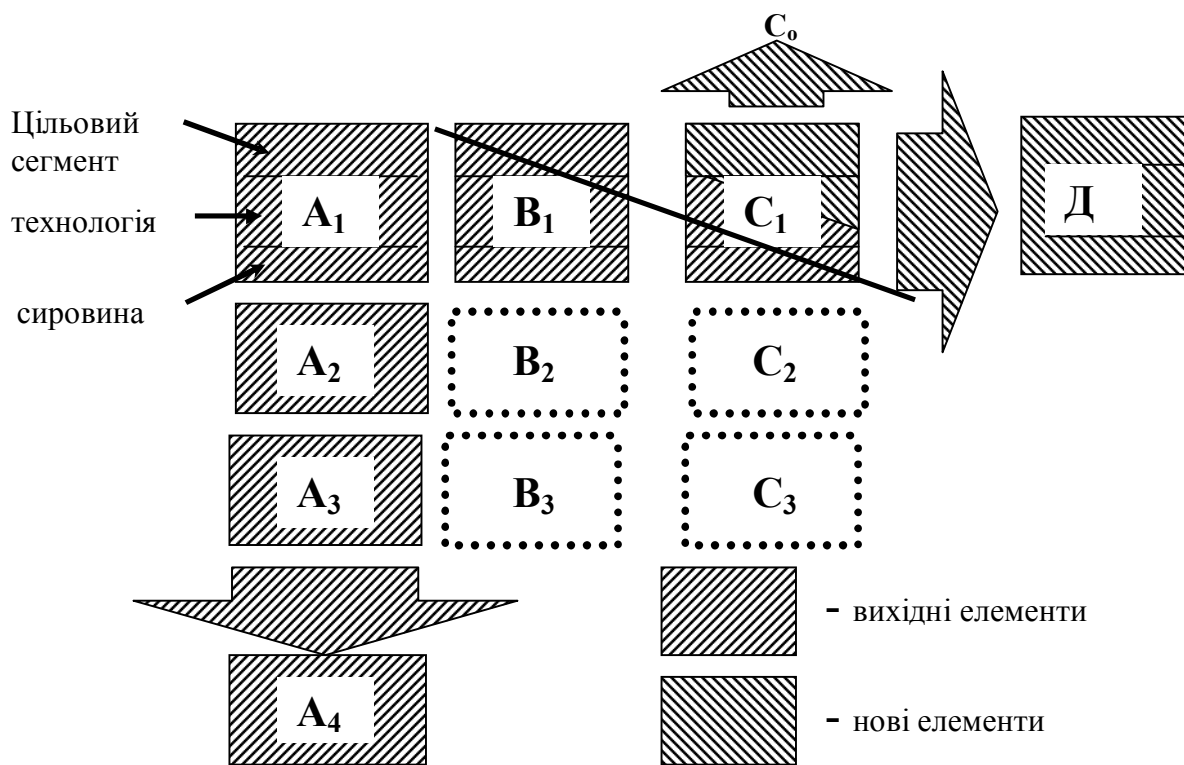


Рис. 2.7. Комплекс стратегічних програм виведення нового продукту на ринок

В основі розвитку цих програм лежить **диверсифікація асортименту товарів**. При цьому, в основі **механізму диверсифікації** лежить узагальнене представлення товару у вигляді трьох компонентів: **цільовий сегмент, сировина, технологія, тобто**:

$$\text{Товар} = \text{цільовий сегмент} + \text{сировина} + \text{технологія}$$

Існують два шляхи розвитку асортименту: **вертикальна і горизонтальна диверсифікація.**

Вертикальна диверсифікація – це «поглиблення» рівня диверсифікації асортименту (рівень А). Тобто фірма, залишаючи незмінними всі складові частини товару, створює лише різні його варіанти.

Цілі вертикальної диверсифікації: «закрити» всі ринкові ніші і «не пускати» туди конкурента; запропонувати клієнтові саме те, що йому потрібно, і, в кінцевому рахунку, взяти його гроші. Якщо це не зробить фірма, то це зроблять її конкуренти і віднімуть у фірми гроші клієнтів. **Горизонтальна диверсифікація** означає **розширення асортименту.**

Ця диверсифікація реалізується в декілька **кроків (етапів)**: змінюється цільовий сегмент при тих же сировині і технології (див. рівень В); змінюється і цільовий сегмент, і технологія без зміни сировини (див. рівень С); освоюються нові, нетрадиційні для фірми технології, необхідні для виробництва товарів (див. рівень C_0); вводиться на новий ринок новий товар з нехарактерною для фірми сировиною і технологією (див. рівень Д).

Цілі горизонтальної диверсифікації: поступово, на базі послідовності розширити бізнес, зміцнивши положення на ринку, мінімізувати вірогідність провалу.

Маркетологи встановили, що **залежність обсягу продажів товару від часу** підлягає певним закономірностям, що відбивається в понятті «**життєвий цикл товару**» (ЖЦТ), яке кореспондується з поняттям **життєвого циклу нововведення (ЖЦН)** (див. рис.1.5, 1.9, 1.12 і 1.3). Традиційний графік ЖЦТ представлений на рисунку 2.8.

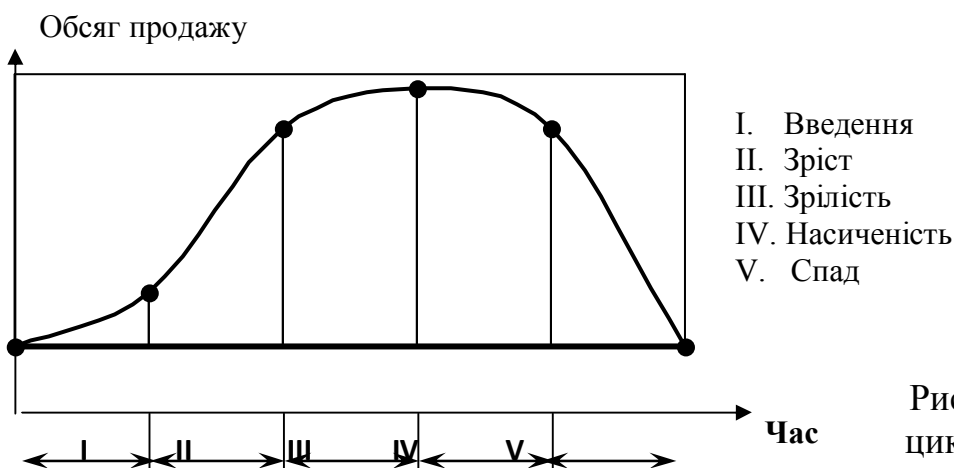


Рис. 2.8. Життєвий цикл товару (ЖЦТ)

У результаті НТП і конкуренції випуску більш удосконалених товарів спостерігається тенденція скорочення ЖЦТ.

Одночасно маркетингова діяльність фірми може чинити на життєвий цикл товару управлінську дію. Головна мета управління життєвим циклом конкретного товару – це продовження періоду його існування на ринку. Маркетингові дії – створення інноваційних товарів створення модифікацій товару для продовження життєвого циклу, зняття товару з виробництва – визначають різні ситуації на етапах ЖЦТ.

Можливі різновиди життєвого циклу представлені на схемах рисунка 2.9. Вдале вирішення проблеми товарної політики залежить від маркетингової тактики фірми на різних етапах життєвого циклу. Це означає, що всі дії в рамках кожної з чотирьох політик (див. схему 4Р рис. 2.6) протягом ЖЦТ мають бути старанно скоординовані між собою як за змістом, так і за часом.

Результати співвідношення компонентів маркетингу при реалізації маркетингу-мікс зведені у таблиці 2.1.

У реальних умовах для більшості товарів етапи ЖЦТ чітко не виділяються, тривалість і його форми відрізняються від представлених на рисунку 2.9 варіантів. Не звертаючи уваги на це, концепція ЖЦТ дозволяє правильно визначити маркетингові стратегії в залежності від етапу циклу, відповідного конкретному товару.

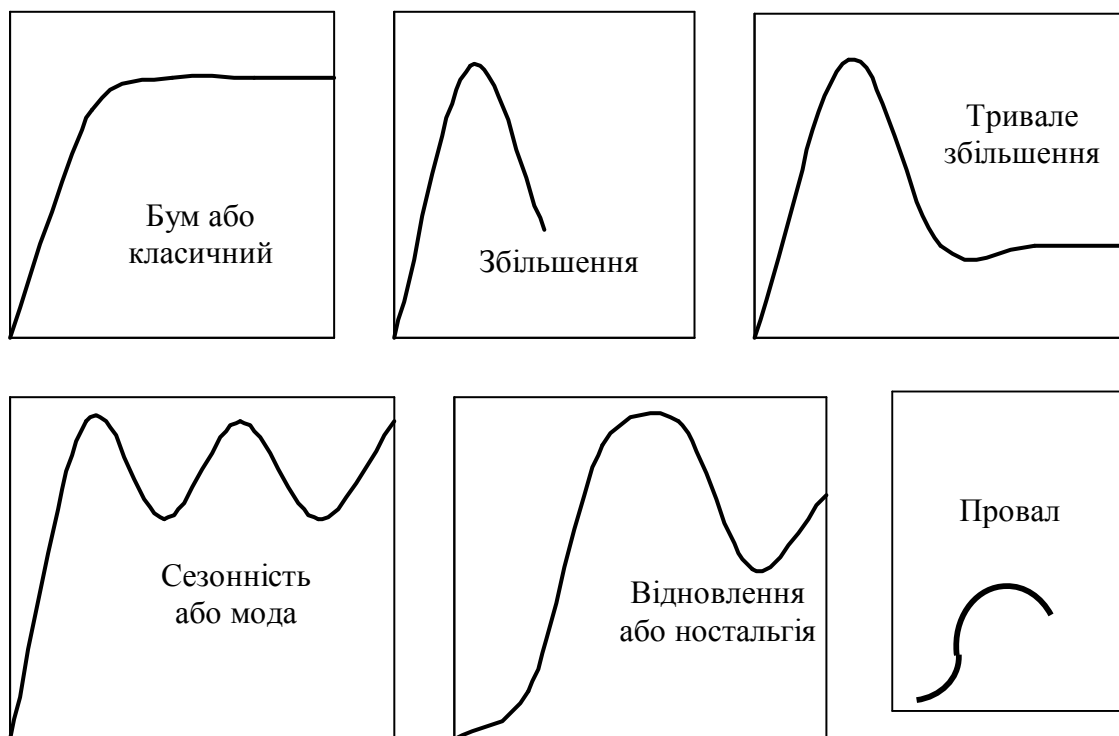


Рис. 2.9. Можливі варіанти кривої ЖЦТ

Одним з ключових завдань товарної політики є **стратегічна розробка нового продукту**.

Планування нової продукції **стимулюється попитом**, проте **обмежується** можливостями підприємства внаслідок браку виробничих потужностей і відповідних фахівців, низької кваліфікації технологів і так далі. В зв'язку з цим, головне завдання маркетингу полягає в тому, щоб **збалансувати три ключові чинники**: цілі фірми; потенційні можливості; шанси у сфері ринку.

У широкому розумінні **планування продукції** – це систематичне ухвалення рішень по всіх аспектах розробки і створення товару фірми, включаючи створення торгової марки і упаковки.

Процес планування продукції включає вісім етапів: виявлення потреб, пошук і відбір ідей, перевірку концепції, економічний аналіз, розробку продукції, тестування і комерційну реалізацію.

Таблиця 2.1

Зміст компонентів маркетингу на різних етапах життєвого циклу товару

Етап	Характеристика етапу	Складові маркетингу		
		Реклама	Ціна	Збут
1	Товар продається «гірше», ніж інші	Ударна а) по тону б) по частоті	I Варіант: висока II Варіант: низька	Ексклюзивний
2	Визнання товару покупцем	Знижується	I Зменшується II Збільшується	Виборчий
3	Більшість покупців придбало товар	Залишається без змін	Залишається без змін	Виборчий
4	Незважаючи ні на які заходи, зростання обсягу продажу більше не відбувається	Збільшується	Зменшується	Інтенсивний
5	Продаж різко зменшується	Згортається	Залишається без змін	Інтенсивний

Розглянемо ці етапи послідовно.

Виявлення потреб

Тут потрібно виходити з наступного **принципу маркетингу**: «у споживача слід запитувати не про те, який товар йому потрібний, а про те, у чому його потреби, труднощі зараз і які проблеми потрібно вирішити в майбутньому».

При створенні нового товару фірма виходить з потреби на ринку. Ця потреба може мати різну перспективу: один рік, два роки і більш. Чим глибше виявлена перспектива, тим більше довготривалий ринковий успіх.

Пошук ідей

При виявленій потребі необхідно **знайти ідею товару**. Для цього можна використовувати методичну підтримку Додатків 7.1 і 14 або застосувати наступні організаційні підходи. **Перший** – найтиповіший: доручити розробку товару конструкторському бюро фірми. **Другий** – застосувати один з методів активізації творчого пошуку (див. рис. П-14-1), наприклад, мозковий штурм. **Третій** – на базі ліцензії (при підтримці Додатка 13) здійснити пошук і покупку готового товару. Різні шляхи можуть привести до появи деякої кількості ідей (від кількох до декількох десятків). Виникає необхідність вибрати одну з них – якнайкращу.

Відбір ідей

На цьому етапі ідеї ретельно аналізуються з урахуванням потенціалів ринку і виробника, а також ринкової ситуації, **відбираються** декілька «кращих» на базі трьох груп критеріїв, представлених у таблиці 2.2.

Таблиця. 2.2

Критерії відбору ідей

1. Потенціал ринку	2. Ринкова ситуація	3. Потенціал виробника
<ul style="list-style-type: none">- наявність необхідних каналів збуту- структура споживачів- конкурентоспроможність- відповідність асортиментній програмі- вплив на відбір власних товарів- суб'єктивна оцінка ціни і якості	<ul style="list-style-type: none">- тенденція ринку- потреба інвестицій в ринку- наявність конкурентів на ринку	<ul style="list-style-type: none">- технологічність- нове устаткування- сировина- енергоспоживання- патентний захист- потреба в нових кадрах- екологія

Перевірка концепції

Цей етап має характер зворотного зв'язку із споживачем. **Перевірити концепцію** означає представити споживачеві передбачуваний товар і виміряти його відношення і намір зробити покупку на цьому ранньому етапі розробки.

На цьому етапі споживача просять **виразити своє відношення** до зображення, письмової інформації або усного опису товару до розробки товару, що дорого коштує. Відповіді споживача допоможуть визначити, який варіант задуму товару володіє найбільш **«притягальною силою»**.

Економічний аналіз

Економічний аналіз вибраних ідей **більш деталізований**, ніж етап відбору, і засновується на аналізі прогнозів попиту, витрат, передбачуваних капіталовкладень і прибутків. Чинники, що розглядаються на тому етапі, представле-

ні в таблиці 2.3. Дієве використання економічного аналізу потрібне для **усунення малоефективних варіантів**, оскільки наступний етап – дорога і тривала розробка продукції.

Розробка продукції

Цей етап реалізується за двома напрямками: створення виробу і розробка базової маркетингової стратегії. При створенні виробу ідея втілюється у **фізичну форму**.

Таблиця 2.3

Складові економічного аналізу

Фактори	Що враховується
Прогнози збуту	<ul style="list-style-type: none"> - співвідношення збуту і цін - потенційно коротко- і довгостроковий збут - темпи зростання збуту - сезонність - показники повторних покупок - інтенсивність каналів збуту
Прогнози витрат	<ul style="list-style-type: none"> - загальні і відносні витрати - використання існуючих потужностей і ресурсів - співвідношення витрат - оцінки майбутніх витрат на сировині і інших витрат - економія масового виробництва - потреби каналів збуту - рівень досягнення окупності
Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> - коротко - і довгострокові показники компанії і конкурентів - сильні і слабкі сторони конкурентів - потенційні конкуренти - вірогідні стратегії конкурентів у відповідь на нову продукцію
Необхідні інвестування	<ul style="list-style-type: none"> - планування продукції (інжиніринг, патентний пошук, розробка продукції, випробування) - просування - виробництво - розподіл і збут
Прибутковість	<ul style="list-style-type: none"> - період покриття первинних витрат - коротко - і довгостроковий прибуток - контроль над ціною - прибуток від інвестицій - ризик

У цей період проводяться наступні роботи: науково-дослідні, технологічна підготовка виробництва, розробка прототипу, лабораторні випробування, натуральні випробування, а також **випуск дослідної партії**.

При цьому **виконуються оцінки**: вартості одиниці продукції, міри використання виробничих потужностей, часу початку комерційного виробництва.

Розробка базової маркетингової стратегії

Тут вирішується наступне коло питань: розробляється концепція реклами; приймається рішення про упаковку; вибирається товарна марка; розробляється дизайн; опрацьовується проблема продавців; визначається положення продукту.

Тестування

Цей етап називається ще пробним маркетингом або випробуванням в ринкових умовах і складається з двох частин **тестування**: нормального (на функціональну придатність) і ринкового (пробний продаж). **Мета ринкового тесту** – визначити, наскільки товар відповідає сьогодні попиту, який визначається поєднанням потреб і можливостей придбання.

Результат ринкового тесту може бути і негативним – товар може «не реалізуватися (не піти)» на ринку в даний час, але реалізація і прибуток можуть наступити пізніше.

Комерційна реалізація

Цей етап відповідає ділянці **введення товару на ринок**. **Визначальні фактори**: швидкість визнання споживачами; швидкість визнання каналами збуту; інтенсивність розподілу; виробничі можливості; конкуренція; ціна і термін досягнення прибутковості. Після закінчення цього етапу життєвого циклу настає період зростання.

Методи аналізу асортименту

Щоб прийняти рішення про продовження випуску товару або зняття його з виробництва і виключення з номенклатури, можна провести **аналіз показників** збуту, долі ринку, рівня витрат і рентабельності. Вважається, що товарний асортимент дуже вузький, якщо прибуток збільшується після включення в асортимент нового товару, і надто широкий, якщо прибуток збільшується після припинення випуску ряду виробів. Прибуток - універсальний показник, на основі якого можна провести **аналіз рентабельності** товарної групи і **ABC - аналіз**.

ABC - аналіз відомий в роботах українських фахівців під назвою **функціонально-вартісний аналіз** (див., наприклад, Додаток 14 - ФВА).

Послідовність проведення ABC - аналізу представлена на рисунку 2.10.

Аналіз рентабельності асортиментної групи товарів - це найбільш простий і найменш трудомісткий метод аналізу асортименту, який заснований

на визначенні показників рентабельності при різних станах товарної номенклатури і порівнянні їх між собою.

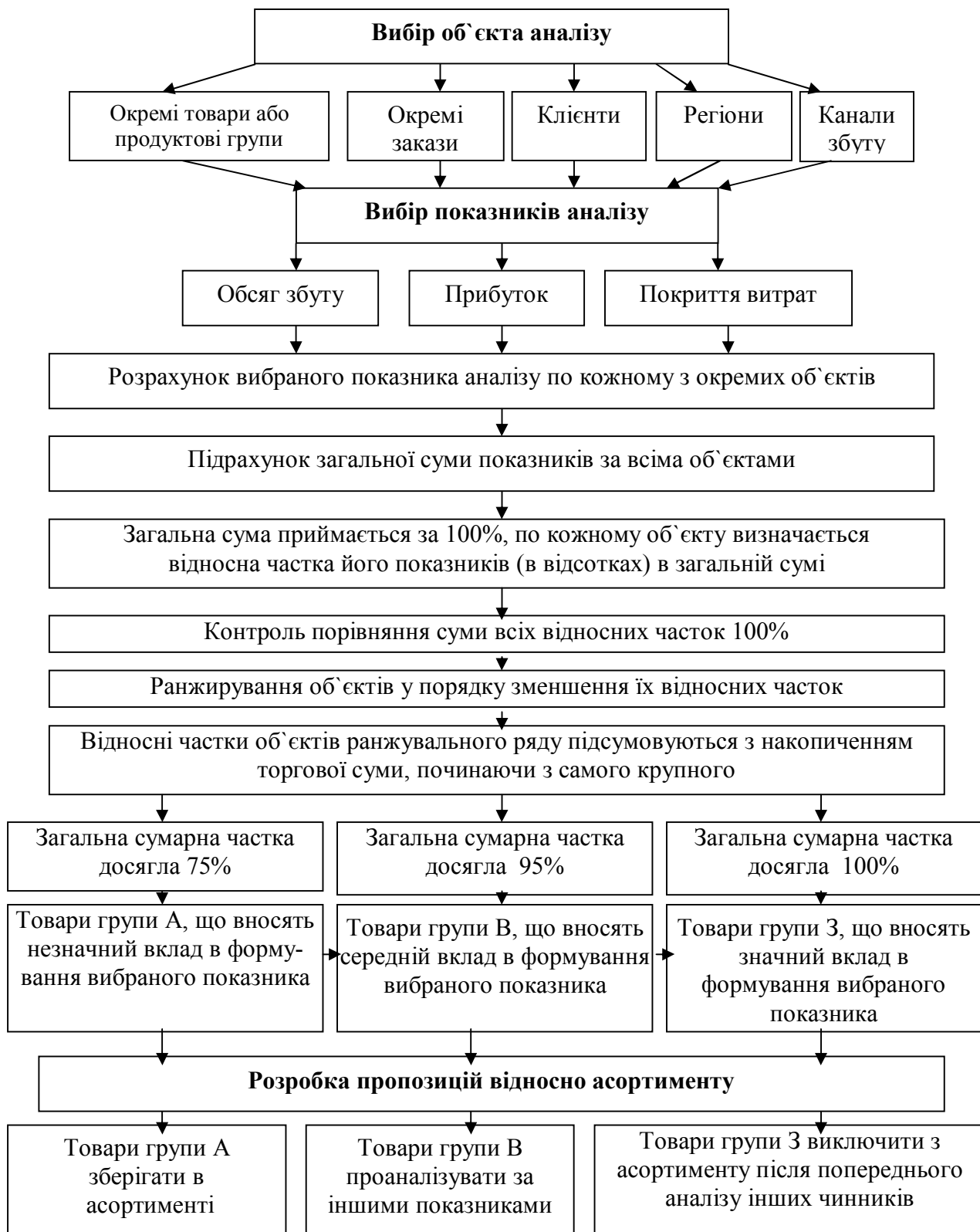


Рис. 2.10. Послідовність етапів ABC - аналізу

Показник рентабельності продукції є співвідношення між отриманим від продажу товару прибутком і витратами на виробництво. **Рентабельність** є оцінним показником, так як на його основі можна визначити ефективність виробництва кожної номенклатурної позиції і вирішити про доцільність її виробництва. Якщо розраховувати цей показник для групи товарів, то можна оцінити ефективність змін, що відбуваються в номенклатурі. Якщо рентабельність групи товарів збільшується, то зміни асортименту слід прийняти.

Наведений **метод структурного аналізу** заснований на ранжируванні об'єктів за вибраними показниками. Як об'єкти при аналізі можуть виступати: окремі товари або продуктові групи, окремі замовлення і клієнти, регіони і канали збуту. Як показники використовуються: обсяг збуту, прибуток і покриття витрат.

Покриття витрат – це частина виручки виробника, яка залишається після виключення прямих витрат на виробництво продукції і може бути використана для покриття непрямих витрат і формування прибутку фірми.

Техніка проведення ABC - аналізу передбачає угруповання об'єктів, що ранжируються з точки зору їх вагомості для формування вибраного показника. Перша група А характеризується значним вкладом в показник, що аналізується, група В має середній вклад, а група С - зовсім незначний. Продукти, потрапивши до групи С, можуть бути виключені з номенклатури, якщо це не вплине на інші інтереси фірми (асортимент, клієнти, зв'язки між продуктами).

Оцінка інтенсивності зв'язку між продуктами дозволяє обґрунтувати рішення про збереження товару в асортименті, якщо його продаж недостатньо ефективний, але його наявність в асортименті сприяє спільним покупкам. Результати аналізу можуть використовуватися в ціновій і комунікаційній політиці (у рекламі для розміщення інформації в каталогах і стимулюванні збуту).

2.3. Інструмент дії на споживача в рамках цінової політики

Основою дії на споживача з боку фірми в рамках цінової політики є **ціновий механізм**. Цей механізм включає, з одного боку, **ціни**, їх види, структуру, величину, динаміку зміни, а з іншого боку – **процес ціноутворення** з його правилами встановлення, формування нових і зміни цін, що діють.

Всі ціни, що діють в економіці, взаємозв'язані і утворюють систему, що складається з окремих блоків. Рисунок 2.11 дає уявлення про класифікаційні ознаки і зміст цих блоків.

За **ступенем відчутності** передбачуваного **продукту** виділяють: ціну на матеріальну продукцію – ціну, що встановлюється на відчутну, матеріальну продукцію і ціну на послуги – ціну, що встановлюється на невідчутну, нематеріальну продукцію.

Залежно від обслуговуючих **галузей і сфер** економіки існують: закупівельна ціна; ціна будівництва; ціна промисловості; транспортні тарифи; тарифи побутового і комунального обслуговування; тарифи на тепло- і енергоспоживання; ціни, що використовуються в обліку і статистиці.

Ступінь відчутності продукту							
Ступінь відчутності продукту				Ціна на послуги			
Обслуговування галузі і сфери економіки							
Ціни закупівлі	Ціни будівництва	Ціни промисловості	Транспортні тарифи	Тарифи побутового і комунального обслуговування	Тарифи тепло- і енергопостачання	Ціни у зовнішньоторговому обігу	Ціни в обліку і статистиці
Строк узгодження цін							
Тверда		Що рухається			Змінна		
Територія дії							
Єдина по країні або поясна				Зональна (регіональна, місцева)			
Міра участі держави у встановленні цін							
Вільна ціна				Регульована ціна			
Порядок відшкодування транспортних витрат							
Франко-склад постачальника	Франко-станція відправника		Франко-кордон	Франко-порт відправника	Франко-борт судна		
Франко-судно – порт призначення	Франко-судно – порт призначення і страхування		Франко-порт призначення		Франко-склад споживача		
Географічна «прив'язка»							
Відпускна ціна за місцем виробництва		Одна ціна		Зональна ціна		Ціна базисного пункту	
Спосіб надання інформації про ціну							
Публікована ціна				Розрахункова ціна			
Стадія виробничого процесу							
Лімітна (гранично допустима)				Проектна і орієнтована			
Сфера товарообігу							
Оптова ціна				Роздрібна ціна			

Рис. 2.11. Види цін, що використовуються в економіці

Залежно від **терміну узгодження** може бути зафіксована в контракті, що заключили на момент його оформлення, впродовж терміну дії контракту до моменту його виконання ціна: тверда (стабільна, фіксована, гарантована); рухлива і змінна.

Коротка характеристика наведених видів цін дозволить зорієнтуватися в їх різноманітності. Власне ціна важлива, оскільки має всілякі зв'язки зі всілякими маркетинговими елементами (див. рис. 2.12):

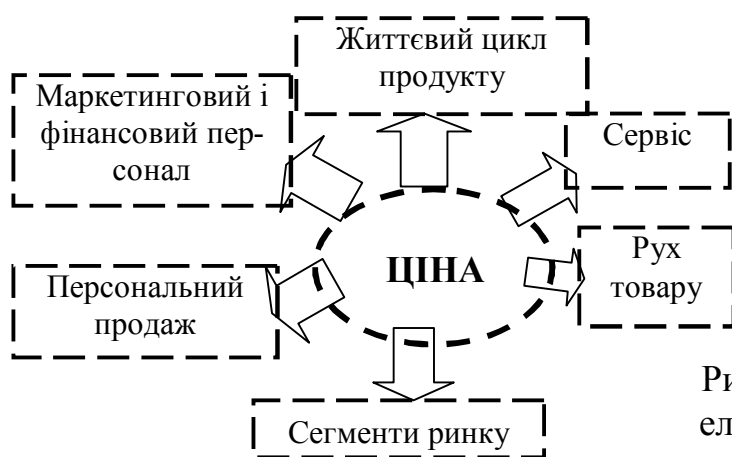


Рис. 2.12. Зв'язок ціни з елементами маркетингу

1. Сервіс. Рівень обслуговування споживача залежить від ціни. Низькі ціни зазвичай пов'язуються з незначним сервісом.

2. Рух товару. З точки зору розподілу і збуту ціна, що припадає на ділянки каналів руху товару, має бути достатньою, щоб першим було вигідно їм займатися. З іншого боку, вона має бути досить низькою, щоб кінцева ціна для покупця залишалася сприятливою, а товар - конкурентоздатним.

3. Сегменти ринку. Групи товарів з різними цінами приваблюють різні сегменти ринку.

4. Персональні продажі. Співробітники, які здійснюють персональні продажі (або, так званий, мережевий маркетинг), повинні мати визначену гнучкість встановленої ціни в умовах продажу.

5. Маркетинговий і фінансовий персонал.

Маркетологи, зазвичай, вибудовують структуру ціни «зверху», визначаючи спочатку кінцеву ціну для споживача, а потім рухаються «донизу», щоб визначити ціни для учасників каналів розподілу і необхідні витрати на виробництво.

Фінансисти фірми, навпаки, визначають ціну «знизу», виходячи з залишків і додаючи бажаний прибуток. Для отримання кінцевої ціни необхідні координуючі зусилля і тих, і інших.

Стратегія ціноутворення має зв'язати ціни із спільними цілями фірми і відбиває ці цілі. Різні фірми в галузі, як правило, мають різні цілі.

Виділяють три **основні цілі ціноутворення**, на які орієнтується фірма. Це – цілі, засновані на: **збуті; прибутку і існуючому положенні**.

Якщо **ціль заснована на збуті**, головне для фірми – високий обсяг реалізації товару. При цьому фірма: зацікавлена в насичуванні ринку своїми товарами як важливим чинником встановлення контролю над ним; прагне потіснити конкурентів на ринку і максимізувати обсяг збуту, йдучи на зниження доходу з одиниці виробу для здобуття більшого прибутку; сподівається, що більший обсяг реалізації дозволить понизити вільні витрати на одиницю продукції. **В результаті** ціна встановлюється ступінчастою, і фірма отримує прибуток за рахунок великої кількості проданих товарів.

Якщо **ціль заснована на прибутку**, передбачається, що фірма прагне взяти прибуток зараз з наступних причин: вона не упевнена в майбутньому; їй не вистачає засобів, вона прагне до швидкої окупності первинних інвестицій.

Прибуток може виражатися у: **відносному** вимірі та **абсолютному** вимірі. **Відносний прибуток** – це той прибуток, який продавець отримує за один проданий виріб за відрахуванням витрат виробництва. **Абсолютний прибуток** дорівнює доходу, який продавець отримує від продажу усіх товарів за відрахуванням витрат на виробництво. Він дорівнює відносному прибутку, помноженому на кількість проданих одиниць.

У результаті ціна встановлюється вище середньоринкової і основну долю прибутку фірма отримує не за рахунок більшого обсягу проданої продукції, а за рахунок високого відносного прибутку на одиницю продукції.

Якщо **ціль заснована на існуючому положенні**, фірма прагне до збереження стабільності або сприятливого клімату для своєї діяльності. При цьому фірма прагне уникнути спаду в збуті і мінімізувати дію таких зовнішніх чинників, як політичні, економічні, соціальні і технологічні. **В результаті** ціна встановлюється на рівні середньо ринкової, як найбільш безпечна.

Відзначення попиту на товар та аналіз його еластичності

При відзначенні вихідної ціни на товар дуже важливо встановити взаємозв'язок між ціною і попитом на товар (обсягом його збуту) та визначити цінову еластичність попиту.

Цінова еластичність попиту характеризує чутливість споживачів до зміни цін з огляду на кількість товарів, які вони купують. Її визначають відношенням зміни величини попиту (обсягу збуту) до зміни цін (у відсотках):

$$E_p = \left(\frac{\tilde{N}_1 - \tilde{N}_2}{\tilde{N}_1 + \tilde{N}_2} \right) / \left(\frac{\tilde{O}_1 - \tilde{O}_2}{\tilde{O}_1 + \tilde{O}_2} \right) \quad 2.1$$

Цінова еластичність показує відсоткову зміну у величині попиту на кожен відсоток зміни в ціні. Оскільки попит, зазвичай, зменшується при зростанні ціни, еластичність вимірюється від'ємними величинами.

Однак для спрощення розрахунків її часто беруть за модулем і виражають додатним числом.

Попит є **еластичним**, якщо, $|A_p| > 1$, коли незначні зміни ціни товару приводять до суттєвіших змін обсягів його збуту (рис. 2.13, а).

Нееластичний попит маємо при $|A_p| < 1$, коли зміни ціни не викликають значних коливань обсягів збуту товару (рис. 2.13, б).

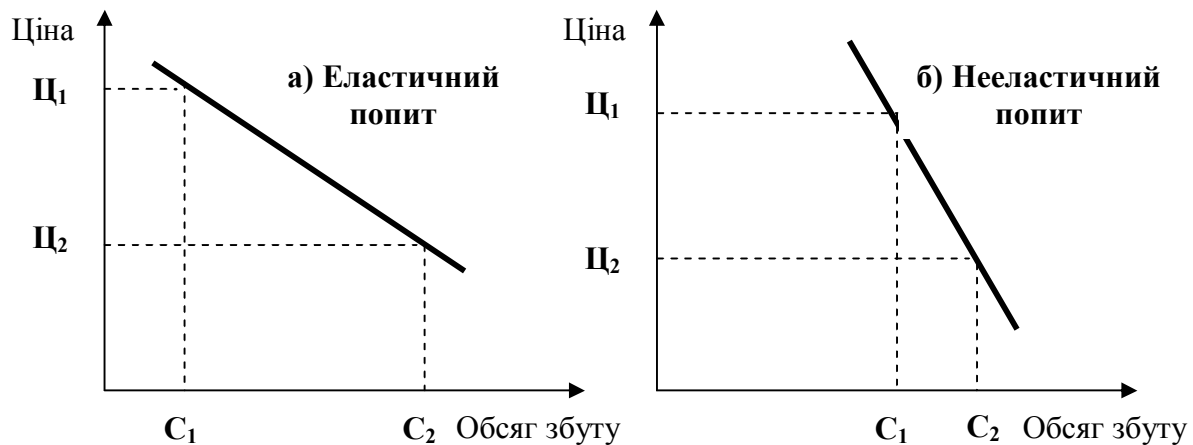


Рис. 2.13. Цінова еластичність попиту

Попит стає нееластичним за таких обставин: товар не має або майже не має замінників; сформувалася стійка прихильність значної частини ринку до певної товарної марки; споживачі вважають, що підвищення ціни пов'язане з по-

ліпшенням якості товару або з інфляційними процесами; при купівлі престижних товарів, предметів розкоші.

Нееластичним також є попит на предмети першої необхідності (хліб, молоко), паливно-енергетичні ресурси.

Еластичний попит властивий більшості споживчих товарів (одяг, косметика), туристичним послугам. Результати аналізу еластичності попиту дуже важливі для формування цінової політики підприємства, визначення стратегії маркетингу. Так, якщо **попит еластичний**, доцільно використовувати **методи цінової конкуренції**, оскільки зниження ціни приведе до збільшення обсягу продажу товару і загального доходу підприємства.

При **нееластичному попиті** найбільш ефективними виявляються **методи нецінової конкуренції**, до яких належать: поліпшення якості товару, рівень сервісу, інтенсифікація рекламної діяльності тощо.

Під впливом нецінових факторів відбувається зрушення кривої попиту, а не зміна її форми (рис. 2.14).

Це дозволяє:

- а) **збільшити попит** з C_1 до C_2 при незмінній ціні Π_1 ;
- б) **збільшити ціну** з Π_1 до Π_2 при одному і тому ж попиті C_1 .

Крива попиту може переміщатися направо за допомогою різних заходів: упаковка, доставка, сервіс тощо.

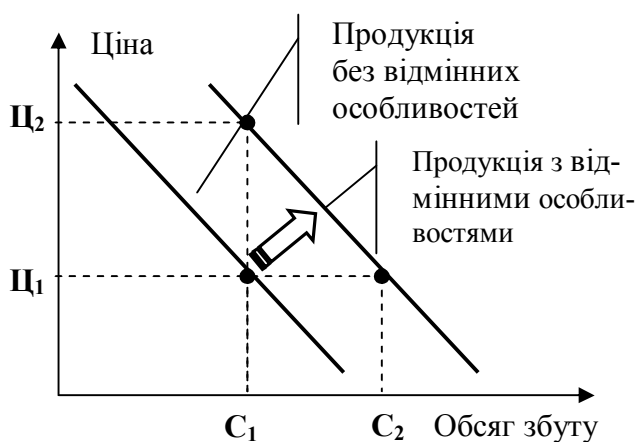


Рис. 2.14. Зрушення кривої попиту під впливом методів нецінової конкуренції

Ризик при цьому пов'язаний з тим, що покупці можуть не признавати пропозицію фірми кращою, ніж у конкурентів. У цьому випадку вони купуватимуть більш дешевші товари, які, на їх думку, аналогічні дорожчим. При фор-

муванні вихідної ціни слід пам'ятати, що попит визначає верхню межу ціни товару.

Чинники, що визначають підхід до ціноутворення

Існує сім основних чинників, залежно від яких підприємства можуть встановлювати ціну: ціль підприємства; позиція переваги покупця; умови конкуренції; витрати виробництва; асортиментна програма підприємства; державне регулювання цін; соціальна політика.

Цінові стратегії

Класифікація цінових стратегій представлена на рис. 2.15.

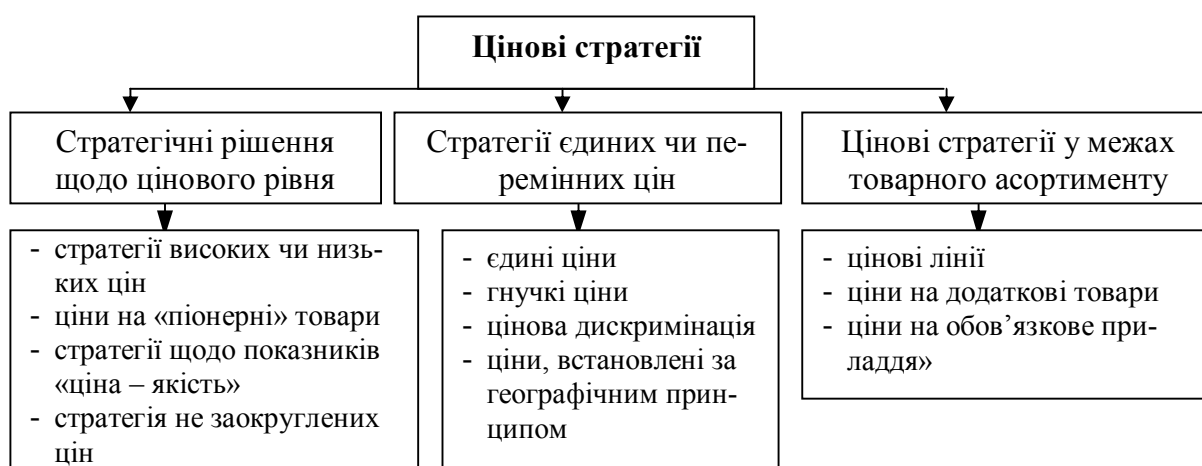


Рис. 2.15. Класифікація цінових стратегій

Стратегічні рішення щодо рівня цін

Ці рішення дуже важливі у процесі ціноутворення.

Виділяють два принципово відмінних типи стратегій щодо цінового рівня: стратегію високих цін та стратегію низьких цін. Вибираючи стратегію, ураховують цілі цінової політики фірми, а також психологію ціносприйняття.

Високі, «престижні», ціни асоціюються у споживачів із високою якістю товарів, що зумовлена використанням коштовних матеріалів, ретельним виготовленням, суворим контролем, а також високим рівнем сервісу.

Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має найбільший вплив при купівлі складних і цінних товарів (автомобілів, дорогої парфумерії тощо).

Низькі ціни, привабливі для значної частини ринку, дають можливість збільшувати обсяги продажу товарів, вести активну цінову конкурентну боротьбу.

Стратегії єдиних чи перемінних цін

При використанні **стратегії єдиних цін** фірма встановлює однакову ціну для усіх споживачів, які хотіли б придбати товар чи послугу за аналогічних умов.

Ціна може змінюватись залежно від рівня сервісу, кількості придбаного товару чи надання кредиту; однак вона єдина для усіх споживачів при однаковому поєднанні товарів та послуг.

Єдину ціну чітко позначають на упаковці чи самому товарі (за умови фінансової стабільності).

Такий підхід зміцнює довіру споживачів і зручний у практичному використанні.

Цінові стратегії у межах товарного асортименту

Якщо товар є частиною товарного асортименту фірми, то, розробляючи цінову стратегію, треба врахувати його зв'язок з іншими складовими цього асортименту.

2. 4. Маркетингові інструменти, що впливають на зовнішнє середовище в рамках комунікаційної політики

В американській школі маркетингу **PROMOTION** – це «**просування товару**». Термін «**комунікаційна політика**» походить від німецького слова **COMMUNIKATION**, що означає **зв'язок, повідомлення** і в найширшому сенсі має на увазі комплекс заходів, призначених для «**просування**» **товару на ринок**. Надалі ми будемо використовувати саме цей термін.

Комунікації необхідні виробникам, оскільки покупці бажають переконатися в тому, що придбаний товар задовольняє ту потребу, заради якої він придбається.

Маркетингові комунікації – це процес обміну інформацією між фірмою і іншими суб'єктами маркетингової діяльності з метою представлення і удосконалення діяльності фірми і її товарів. Маркетингові комунікації відрізняються від комунікацій в загальному сенсі своєю цілеспрямованістю.

Процес обміну інформацією обумовлений єдиною глобальною метою просування фірми і її товарів.

Просування – це будь-яка форма поширення повідомлень, що утворює лояльність споживачів і суспільства до фірми, інформуючи про її діяльність або товари.

Підприємства користуються всілякими інструментами для комунікації зі своїм зовнішнім оточенням. Коло інструментів маркетингових комунікацій постійно розширюється.

Найбільш відомі на сьогоднішній день інструменти маркетингової комунікації представлені на рисунку 2.16.



Рис. 2.16. Інструменти маркетингової комунікації покупців

Цілі і завдання просування

Цілі просування: доведення до потенційного споживача інформації про фірму, товари, нові переваги старого товару; залучення потенційного споживача до фірми, товару; здійснення покупки; встановлення особистого контакту з покупцем; створення і підтримка позитивного іміджу фірми.

Завдання просування показані на схемі рисунка 2.17.

У програмі комунікацій фірма може використовувати один або сполучення п'яти основних видів просування (рис. 2.18).

1. Реклама - це оплачувана форма неособистого показу і просування ідей, товарів і послуг певним спонсором.

2. Паблісити - неособисте стимулювання попиту на товар або послугу за допомогою розміщення комерційних важливих новин у виданнях, або пред-

ставлення сприятливих презентацій на радіо, телебаченні або сцені, які не оплачуються конкретним спонсором.



Рис. 2.17. Завдання просування

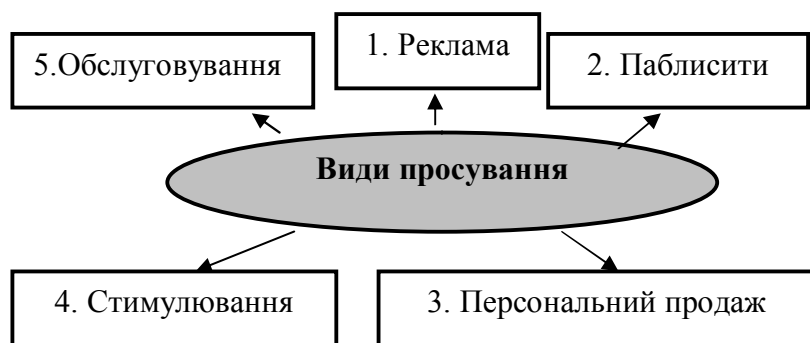


Рис 2.18. Основні види просування в системі маркетингових комунікацій

3. Персональний продаж – усне подавання товару в ході бесіди з одним або декількома потенційними покупцями з метою здійснення акта купівлі-продажу.

4. Стимулювання збуту включає "маркетингову діяльність" (відмітну від названих вище), яка стимулює покупки споживачів і ефективність процесів. Має два різновиди стимулювання : продавців і покупців.

5. Обслуговування розподіляється на: обслуговування клієнтів фірми поза зв'язком з покупкою товару і обслуговування у зв'язку з придбанням товару (сервіс).

Дія на потенційного споживача

В арсеналі маркетологів, які створюють комунікаційну політику, знаходяться три класичні **методи переконання**: риторичний, пропагандистський і переговорний.

Риторичний метод – це звернення до аудиторії. Він передбачає три методи дії: використання своєї репутації з метою завоювання довіри; збудження в аудиторії бажаних емоцій; доказ своєї правоти.

Пропагандистський метод передбачає створення всякого роду образів, символів та ін., які сприяють зміцненню популярності фірми.

Переговори – включають два основні засоби переконання: залучення і погрози. **Модель системи маркетингових комунікацій** фірми представлена на рисунку 2.19.

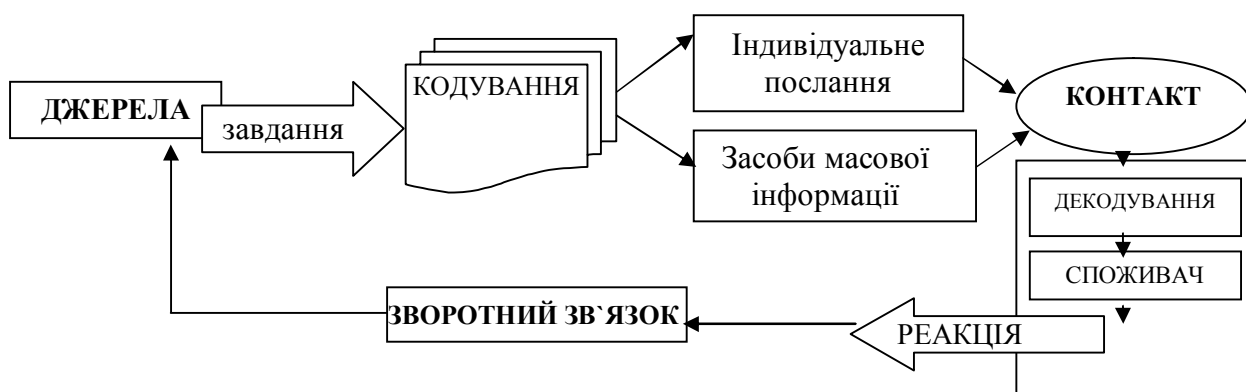


Рис. 2.19. Модель системи маркетингових комунікацій

Структура просування – це конкурентне поєднання заходів реклами, стимулювання збуту і інших інструментів маркетингових комунікацій в комунікаційній програмі. Структура залежить від багатьох чинників (див. рис. 2.20).

2.5. Інструмент дії на споживача в рамках збутової політики

Інструментом дії на споживача з боку фірми в рамках збутової політики є збутовий механізм.

Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структуру, процес вибору збутових каналів, а з іншого – дії з розробки і реалізації маркетингових заходів щодо фізичної дистрибуції товару.

Збутова політика – це поведінкова філософія, або спільні принципи діяльності яких фірма збирається дотримуватися у сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів в часі і просторі.

Як **основні принципи** діяльності у **сфері розподілу**, що схожі з принципами в інших сферах маркетингу - мікс, можна виділити наступні:

- **цілеспрямованість** (відповідність рішень досягнення поставлених фірмою цілей, що приймаються);



Рис. 2.20. Чинники, що визначають структуру просування

- **всебічність** обліку маркетингової інформації (щодо вимог покупця, потреб і проблем потенційних учасників збутового каналу, власних збутових витрат, про збутову політику конкурентів, про державну політику в області регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринкової діяльності і тому подібне);

- **комплексність** розгляду розподільної політики в невідривному зв'язку з рештою елементів маркетингу-мікс (товарною, ціновою, комунікаційною і сервісною політикою);

- **координованість** (сполучуваність рішень, що приймаються, по збуту з вирішеннями в області товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу);

- **системність** (розгляд збуту і останніх інструментів маркетингу як елементів, що викликають синергетичний ефект від їх спільного вживання);

- **гнучкість** (готовність до перегляду своїх позицій у разі потреби).

Таким чином, збутова політика є свідоме **керівництво діяльністю по поширенню товару**.

Відповідно до основних принципів збутової політики розробляється **стратегія збуту і відповідна тактика**.

Збутова стратегія – це довго- і середньострокові вирішення по формуванню і зміні збутових каналів, а також процесів фізичного переміщення товарів у часі і просторі в ринкових умовах.

Збутова стратегія, як і в інших елементах маркетингу-мікс, - своєрідний «фарватер», у якому рухатиметься фірма в своєму прагненні досягти поставлених цілей.

Збутова стратегія розробляється для різних ринків, різних товарів (якщо фірма випускає не єдиний товар, а декілька), стадій життєвого циклу товарів і на інших підставах.

Збутова тактика – заходи короткострокового і разового характеру.

Суть всієї збутової політики розкривається в **процесі планування і реалізацій** стратегічних і тактичних дій.

Канал розподілу – це сукупність організацій або окремих осіб, які переймають на себе або допомагають передати кому-небудь іншому право власності на конкретний товар або послугу на шляху від виробника до споживача.

Сфери збутової (розподільної) політики

У найширшому розумінні **збутова політика** – це система, яка забезпечує ефективне рішення задачі завершальної фази діяльності підприємства по задоволенню потреб своїх клієнтів – представлення товару (послуги) «безпосередньо споживачу» (див. також розділ 1.4 – про логістику).

Коло завдань, які входять до сфери збутової (розподільчої) політики, представлено на рисунку 2.21.

До завдань збутової політики відносяться:

1. Організація фінальної фази системи руху товару – власне збуту, в ході якої товар переходить «з рук продавця до рук покупця».
2. Організація фізичного просування товару від місця його виготовлення до місця (місць) продажу.
3. Ухвалення рішень про вибір місця знаходження підприємства-виробника товару і вибір місця продажу (ринку в геометричному розумінні).

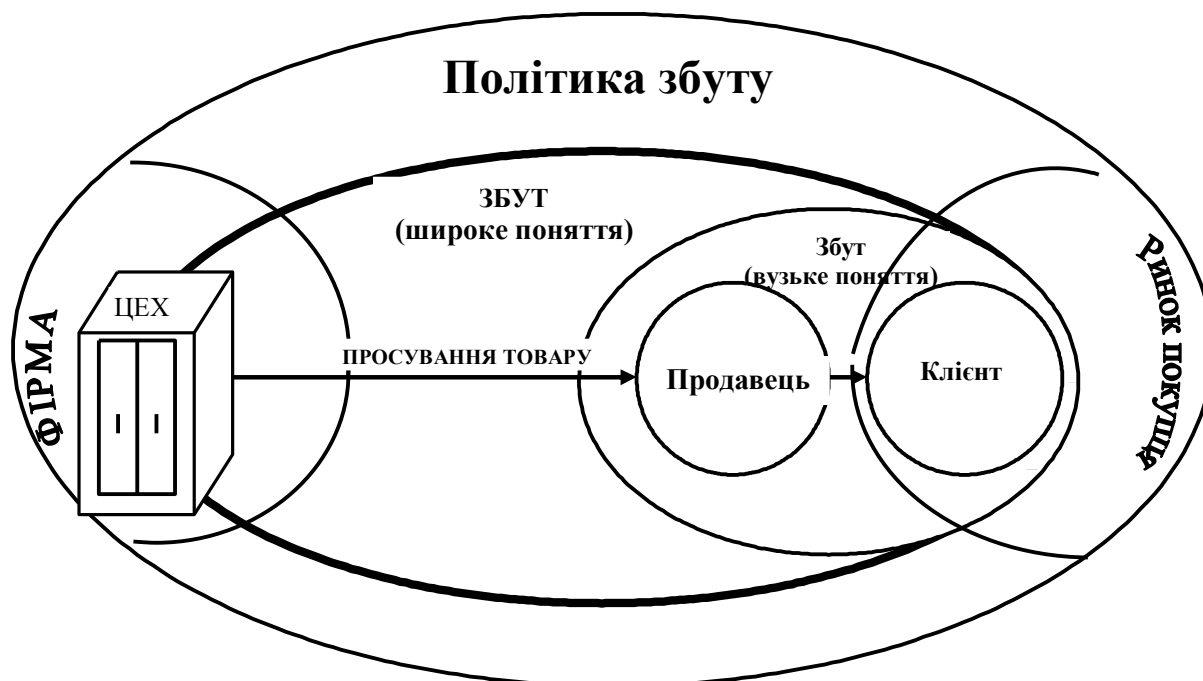


Рис. 2.21. Сфера збутової політики

Розподільну політику часто ототожнюють із збутом товару, при цьому існують два тлумачення цього терміну:

- **вужьке**, під яким розуміється фінальна фаза збуту – власне продаж товару;
- **широке**, в яке, окрім продажу, входять ще і питання, пов'язані з пересуванням товарів від виробника до місць продажу (широке тлумачення називається товарорухом і воно дуже часто вживається для позначення всієї розподільної політики фірми).

Рухом товару називається система, яка забезпечує доставку товару до місць продажу, а в разі товарів виробничого призначення – до місць установки (споживання) в точно визначений час і з максимально високим рівнем обслуго-

вування. Мірою ефективності цієї системи є відношення «результатів» до «витрат». **Результат** в найзагальнішому випадку відображає **рівень обслуговування покупця**. Цей рівень залежить від наступних **чинників**:

1. Швидкість виконання і доставки замовлень покупцям.
2. Можливість постачальника забезпечити термінову доставку товару.
3. Хороша якість товарів, що доставляються.
4. Готовність постачальника прийняти назад товар з дефектами і замінити його на доброякісний.
5. Наявність послуг з установки, ремонту і постачання запасних частин.
6. Наявність декількох партій товарів, що приготовлені до відвантаження, і різноманітності транспортних засобів.
7. Наявність необхідних товарних запасів.
8. Розмір грошової суми, що стягується за обслуговування.

Витрати визначаються за наступною формулою

$$D = T + F + W + S, \quad (2.2)$$

де **D** – сума витрат руху товару; **T** – транспортні витрати; **F** – постійні складські витрати; **W** – граничні складські витрати; **S** – вартість замовлень, невиконаних в гарантовані терміни.

Елементи системи руху товару

У систему руху товару входять елементи, що відносяться як до внутрішнього, так і зовнішнього середовища маркетингу.

Внутрішнє середовище

1. Обробка замовлень покупців.
2. Контроль виробів, що отримуються від зовнішніх постачальників і відправляються як запасні частини на склади фірми.
3. Підбір партій товарів на замовлення покупців і формування оптимальних, з транспортної точки зору, партій.
4. Упаковка відповідно до вимог транспортних служб.
5. Оформлення митних документів і страховки.
6. Відвантаження і контроль над рухом вантажів.

Зовнішнє середовище

1. Фірми, що забезпечують перевезення (перевізники).
2. Посередники і їх склади.

3. Збутова мережа (магазини і тому подібне).

Функції каналів системи руху товару

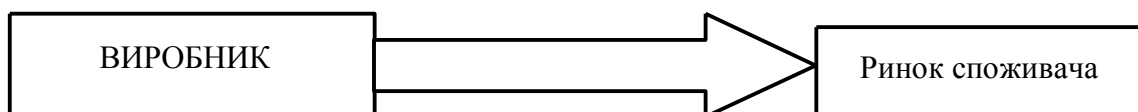
Функції каналів руху товару багаточисельні, але до основних з них відносять наступні:

- транспортування: будь-які дії з переміщення товару від місця його виробництва до місця вжитку;
- «дрібнення»: забезпечення доступності товару в кількості, яке відповідає потребам кінцевих споживачів;
- зберігання: забезпечення доступу до товару в момент його придбання покупцем;
- компонування: формування блоку спеціалізованих і взаємодоповнюючих товарів, потрібних в різних ситуаціях придбання;
- встановлення контакту: дії, які сприяють доступу до видалених і багаточисельних груп покупців;
- створення інформаційних зв'язків: розвиток знань про потреби ринку і умовах конкурентного обміну;
- прийняття частини ризику: несення тягаря відповідальності – фінансової, організаційної і моральної – за функціонування самого каналу.

Канали руху товару

Існує два базисні види каналів руху товару – прямий і непрямий:

Прямий канал пов'язаний з переміщенням товарів від виробника до споживача без використання незалежних посередників і має наступний вигляд:



Непрямий канал пов'язаний з переміщенням товарів від виробника до незалежного учасника системи руху товару, а потім до споживача і має схему, показану на рисунку 2.22.

Параметри каналів руху

Існує три основні **параметри каналів** – довжина, ширина, інтенсивність.

1. **Довжина каналу** означає число незалежних учасників системи руху товару по лінії «виробник-споживач». При цьому можуть бути: «**короткий**» канал і «**довгий**» канал. Якщо фірма зберігає довжину каналу, набуваючи ком-

панії на іншому етапі руху товару (наприклад, виробник об'єднується з оптовиком), то має місце **вертикальна інтеграція**.

2. **Ширина каналу** визначає кількість незалежних учасників на будь-якому етапі руху товару. Тут розрізняють: «вузький» канал і «широкий» канал. Якщо фірма хоче підсилити своє положення на якому-небудь етапі каналу, то вона здійснює горизонтальну інтеграцію (або експансію), набуваючи компанії різної спеціалізації.

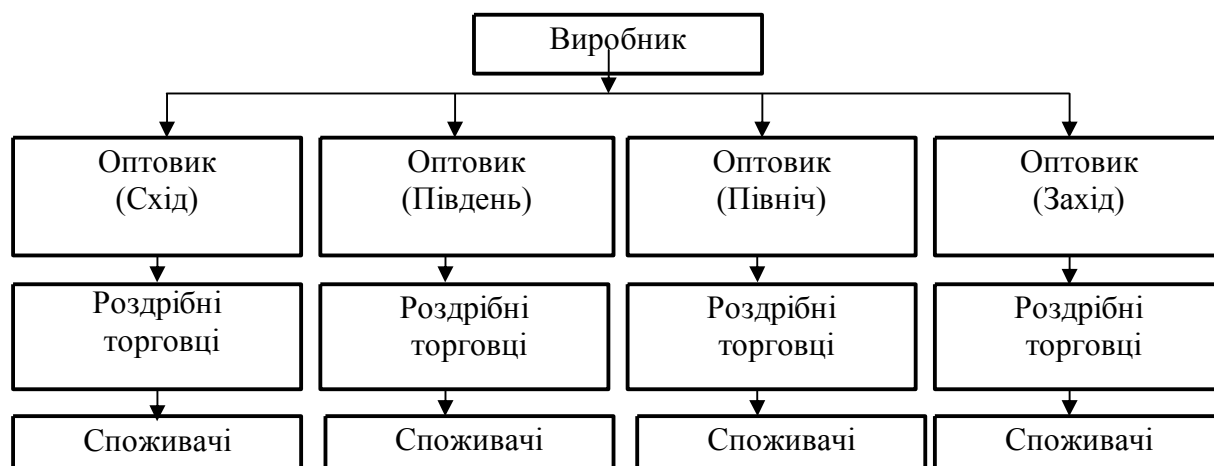
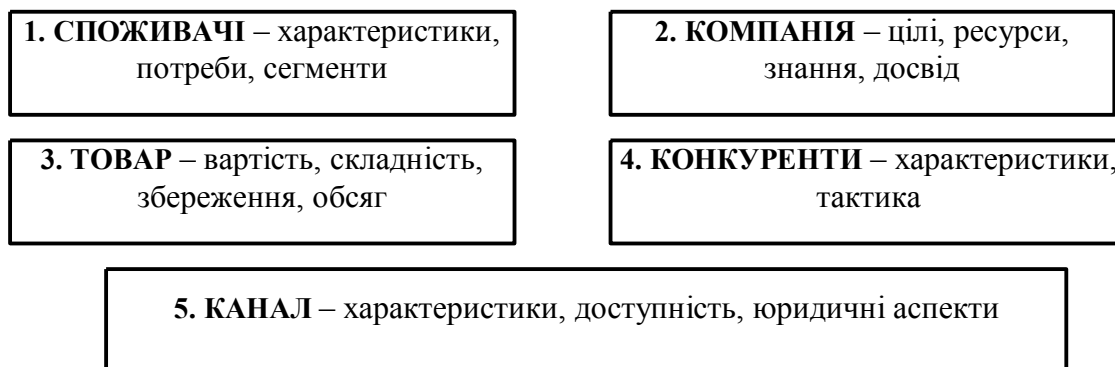


Рис. 2.22. Схема учасників системи товароруху

3. **Інтенсивність каналу**. Тут можуть бути три основні варіанти: **ексклюзивний розподіл і збут** – фірма рідко розрізняє число оптових і роздрібних торговців в регіоні; **виборчий розподіл і збут** – фірма використовує середнє число оптових і роздрібних магазинів; **інтенсивний розподіл і збут** – фірма використовує велике число оптових і роздрібних торговців.

Чинники, що впливають на вибір каналу руху товару

При виборі каналів руху товару слід враховувати **п'ять основних чинників**:



Питання для самоконтролю знань до розділу 2

2.1. Розкрийте суть конкуренції як механізму підвищення ефективності розвитку. Дайте поняття конкурентоспроможності, охарактеризуйте конкуренцію інноваційного підприємництва.

2.2. Покажіть модель п'яти сил конкуренції (за М.Портером) і чотири ролі в конкурентній боротьбі, що визначені часткою фірми на ринку (за Ф.Котлером). Розкрийте існуючі стратегії ведення конкурентної боротьби.

2.3. Вкажіть чотири типи підприємницьких стратегій і чинники впливу на формування інноваційної політики фірми.

2.4. Охарактеризуйте сегменти ринку віоленти, експлеренти, комутанти і патієнти для різних типів стратегій бізнесу.

2.5. Прокоментуйте, як зорієнтовані фірми в матриці «Витрати – споживча цінність»?

2.6. Розкрийте зміст різновидів інноваційної політики, особливості її формування на стратегічному і оперативному рівнях, а також роль маркетингової інформаційної системи. Покажіть місце і значення маркетингу в системі ринкової економіки.

2.7. Охарактеризуйте головні принципи маркетингу. Вкажіть, які існують інструменти маркетингу. Дайте характеристику підсистеми «маркетингу-мікс».

2.8. Розгляньте і охарактеризуйте цілі підприємства в асортиментній політиці. Поясніть, чим пояснюється існування двох основних проблем в цій політиці.

2.9. Дайте поняття диверсифікації, а також її різновидів. Поясніть відмінності і основну суть горизонтальної і вертикальної диверсифікації.

2.10. Дайте поняття життєвого циклу товару, а також його різновидів. Покажіть, як змінюється тактика маркетингу в процесі життєвого циклу товару і як можна управляти асортиментом товару.

2.11. Розкрийте значущість цінового чинника в сучасному маркетингу. Охарактеризуйте три стратегії призначення ціни і дайте їм характеристику. Встановіть, у чому сенс основної взаємозалежності при встановленні ціни.

2.12. Використовуючи показник «цінова еластичність попиту», визначте, як впливає зміна ціни на збільшення сукупного доходу фірми. Встановіть різницю між ціною і неціною конкуренцією.

2.13. Вкажіть види ринків за їх впливом на цінову політику і дайте їм характеристику. Розкрийте чинники, що впливають на остаточне встановлення ціни, і визначте стратегію призначення (визначення) ціни.

2.14. Розкрийте поняття «комунікаційна політика» і вкажіть, чим вона відрізняється від «просування» товарів. Перерахуйте основні засоби передачі повідомлень.

2.15. Поясніть, на що може робитися упор у повідомленні в процесі просування товару на ринок, і в чому полягають основні цілі і завдання просування.

2.16. Дайте характеристику основних видів просування і охарактеризуйте модель комунікацій.

2.17. Роз'ясніть, що входить в поняття «розподільна політика» і в чому різниця між поняттями «розподільча політика», «рух товару» і «збут товарів».

2.18. Охарактеризуйте рух товару як систему і покажіть, з чого складається результат системи руху товару.

2.19. Розкрийте структуру основних витрат на систему руху товару і основну відмінність між «прямим» і «непрямим» каналами руху товару.

2.20. Покажіть, які існують параметри каналів руху товару. Розгляньте і дайте характеристику чинникам, що впливають на вибір руху товару.

Висновки до розділу 2

Маркетинговий інструментарій, що складається з товарної, цінової збутової і комунікаційної політики, застосовується переважно на операційному рівні для реалізації заходів, спрямованих на створення переваги підприємства у конкурентній боротьбі.

Управління номенклатурою і асортиментами товарів та послуг включає аналіз, планування і контроль ЖЦТ з моменту створення товару до зняття його з виробництва. Паралельно планується розробка нових товарів та послуг, а також виведення її на ринок.

При розробці цінової політики виходять з цілей, котрі фірма бажає досягти, маркетингової стратегії, а також цілей узгодження цінових рішень з іншими елементами «Маркетингу-МІХ». Завдання цінової політики реалізуються через управління конкурентоспроможністю товару. При цьому ціна є голо-

вним чинником довгострокової рентабельності й одночасно стимулювання попиту. Основним інструментарієм цінової політики є ціновий механізм, що представляє власне ціни, структуру й динаміку їхньої зміни, а також – процес ціноутворення із правилами встановлення, формування нових цін і зміни діючих цін.

Маркетингові комунікації, як процес обміну інформацією між фірмою й іншими об'єктами маркетингової діяльності з метою подання й удосконалювання діяльності фірми і її товарів, обумовлений єдиним прагненням успішного просування фірми і її товарів. Досягнення мети припускає рішення задач управління комунікаційними програмами й кампаніями по окремих продуктах.

Постановка цілей комунікаційної політики повністю ґрунтується на цілях маркетингу в цілому й стратегії фірми. При розробці збутової політики фірма виходить із цілей фірми в цілому, маркетингової стратегії, а також узгодження рішень по збуту з іншими елементами «Маркетингу-МІХ».

Вибір каналу збуту товару і прийняття рішення по фізичному розподілу товару переглядаються згідно з динамічністю середовища. Основним інструментарієм збутової політики є збутовий механізм, що виділяє місце надання товару й канали збуту, а також – час надання товару покупцеві, тобто прийняті рішення щодо фізичного розподілу товару.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

В основі управління інноваціями лежить інноваційний менеджмент і маркетинг. Управління інноваційними проектами визнано найбільш розповсюдженою методологією управління інноваціями.

Розглянуті види проектів і їх організаційні структури управління. Виділені науково-дослідницьке і підприємницьке проектування як складові інноваційного проекту, а також особливості креативних бізнес-технологій. Наведена класифікація інноваційного та інвестиційного проектів, розкрито зміст техніко-економічного обґрунтування бізнес-плану проекту. Охарактеризовані проектно-орієнтовані форми організації управління.

Розглянуті фази розвитку інноваційних програм, проектів і супідрядність життєвих циклів реалізації по етапам: «Нововведення - Проект - Інновація». Охарактеризовані різні варіанти реалізації по схемі: «Програма - Проект - Процес - Продукт». Розкриті фази розвитку проектів, функції проектного менеджменту і відповідно - основних учасників проекту, їх взаємодія.

Представлені основні етапи планування інноваційного проекту, види планів і їх зміст. Показані принципи побудови WBS і OBS - структур планування, матриці відповідальності, сітьових графіків реалізації планування, а також оцінки реалізованих проектів. Охарактеризовані джерела фінансування проектів, методи розробки бюджету і «прок'юремент» - система закупівель і розміщення заявок на роботи і послуги для реалізації проектів.

Оцінені ризики інноваційного проектування і методи експертизи проектів. Розглянуті підходи до оцінки ефективності інноваційних проектів. Дані формули для розрахунку показників ефективності інноваційного проектування і методу оцінки нематеріальних активів. Показані розрахунки ліцензійних платежів і розкриті типові схеми комерціалізації інтелектуальної власності.

Опираючись на матеріали розділу і додатків студент повинен вміти:

- оцінювати інноваційні можливості організацій або фірм і управління інноваціями у відповідності з цілями фірми;*
- аналізувати конкретну ситуацію правової охорони об'єкту розробки з оцінкою кожного етапу комерціалізації;*
- складати ліцензійні договори про передачу конкретної розробки ОІВ;*

- скласти рекомендації по плану впровадження інновацій на конкретному підприємстві на базі формування інноваційної пропозиції;
- скласти основні розділи бізнес-плану і техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту;
- вирішувати управлінські задачі по розробці WBS і OBS - структур планування і сіткових графіків реалізації інноваційних проектів;
- розраховувати стандартні показники ефективності при експертизі інноваційних проектів і давати економічну оцінку використання об'єктів інтелектуальної власності.

3.1. Види проектів і їх організаційні структури управління

Згідно з Законом України про **інноваційну діяльність** (див. Додаток 2) - **інноваційний проект** - комплекс взаємозв'язаних заходів інвестиційного характеру по впровадженню науково-технічних розробок і нових технологій у виробництво, його технічне переоснащення, освоєння випуску нових конкурентоздатних видів продукції.

Інноваційне проектування методично зручно об'єднати в **дві стадії: науково-дослідну і підприємницьку**, як показано на схемі рис. 3.1

Науково-дослідний проект має бути спрямований на досягнення конкретно поставленої мети, яка являється настільки **новою**, що вимагає **спеціальних підходів** до її реалізації: створення творчого колективу і управління виконанням пошукового проекту. Проект, який охоплює етапи інноваційного процесу, що включають **організацію нового виробництва** (малого або великого), випуск нової продукції, організацію сервісної підтримки нової продукції, визначається як **підприємницький інноваційний проект**.

Якщо результатами науково-дослідної стадії будуть **інноваційні продукти** (винаходи і інші інновації), які можуть бути **продані** (комерціалізовані), то інноваційний процес завершується **стадією комерціалізації**.

Якщо науково-дослідна стадія **переходить в підприємницьку**, то інноваційний процес також закінчується **стадією комерціалізації** товарів і послуг на базі **інновації**, як це показано на рис. 3.2.

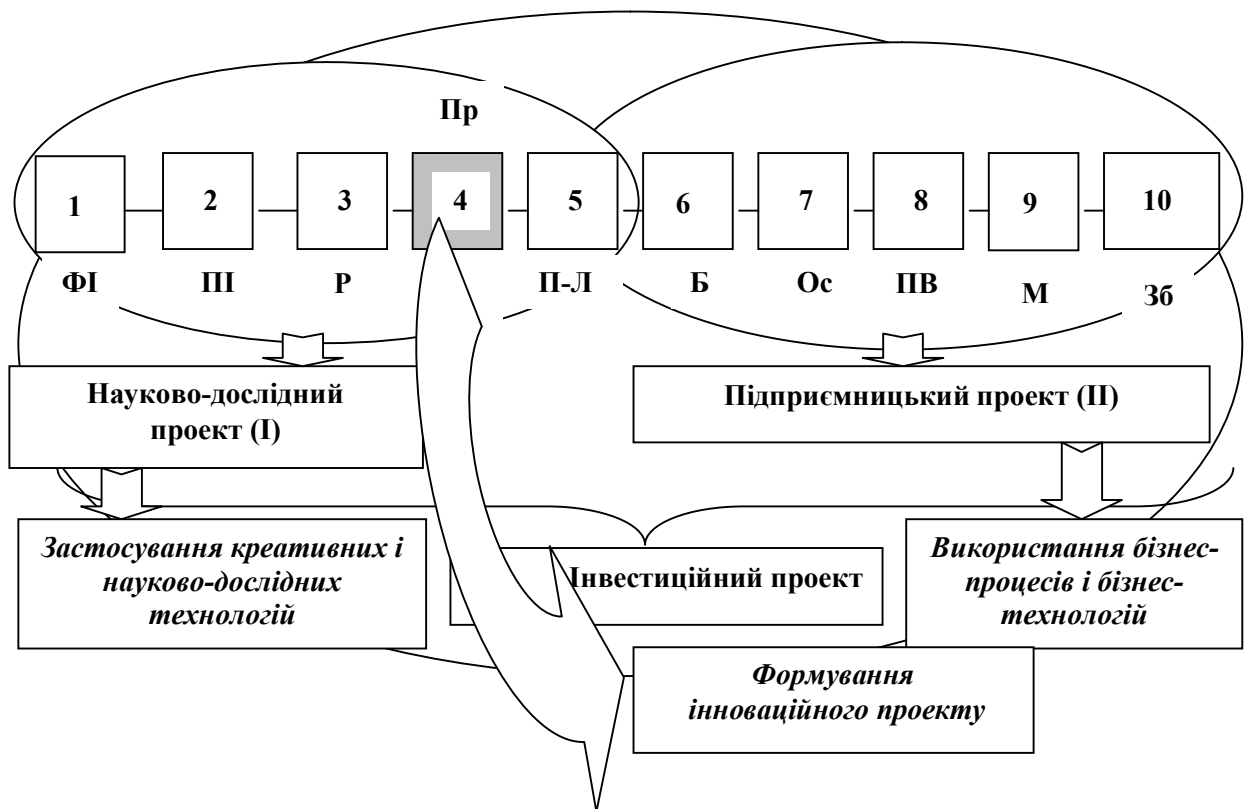


Рис. 3.1. Схема формування інноваційного проекту. Позиціями 1-10 представлені етапи інноваційного процесу по схемі рис. 1.8, курсивом визначені основні функції проектів: (I) - науково-дослідного і (II) – підприємницького



Рис. 3.2. Можливі варіанти розвитку інноваційного процесу

Характерними є, як показано на рис. 3.1, для науково-дослідного проекту застосування креативних і науково-дослідних технологій, а для підприємницької - використання бізнес-процесів і бізнес-технологій.

У Додатку 14 дані рекомендації по застосуванню креативних і бізнес-технологій, а також по застосуванню бізнес-процесів. У сучасному трактуванні «проекту» підкреслюється його **унікальність і відмінність** від традиційного бізнес-процесу.

Терміном «проект» означають все те, що змінює наш світ: створення програм науково-дослідних робіт, реконструкцію підприємства, створення нової організації, розробки нової технології і техніки тощо.

Різниця між проектами і бізнес-процесами показана в таблиці 3.1.

Управління проектом - мистецтво керівництва людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту, здійснюваного за допомогою системи сучасних методів і техніки управління з метою досягнення визначених проектом результатів відносно складу і об'єму робіт, вартості, тривалості, якості, а також задоволення учасників проекту [4].

Управління інноваційним проектом - це процес прийняття і реалізації управлінських рішень пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, плануванням заходів і контролем над ходом їх виконання, спрямованих на **реалізацію інноваційної ідеї.**

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика проектів і бізнес-процесів

Проект	Бізнес-процес
1. Перемінний процес: має начало і кінець	1. Невідривний процес: постійно повторюються одні і ті ж дії
2. Результат є унікальним	2. Однакові результати кожен раз при виконанні задачі
3. Не існує належних конструкцій	3. Має визначені належні інструкції

Ключовими проблемами при розробці і наступному впровадженні проекту (інноваційного проекту) є питання **ресурсного забезпечення** проектних заходів, тобто **проблеми інвестицій**. Тому **інноваційне проектування** слід, у першу чергу, розглядати як **інвестиційне проектування** за схемою рис. 3.3.

Бізнес-план, що розробляється на початковій стадії, - це документ, який дозволяє оцінити і обґрунтувати інноваційний проект.

У Додатку 15 по формуванню інноваційної пропозиції представлена класифікація проектів для введення в систему державної підтримки інноваційної діяльності, а в Додатку 16 - методика розробки бізнес-плану інвестиційного проекту і методика аналізу точки беззбитковості.

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) є основним документом початкової стадії по обґрунтуванню доцільності і ефективності інвестицій в інноваційний проект. У ТЕО уточнюються рішення, які були прийняті на стадіях

передпроектного обґрунтування інвестицій. У Додатку 17 приведені основні розділи техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту.

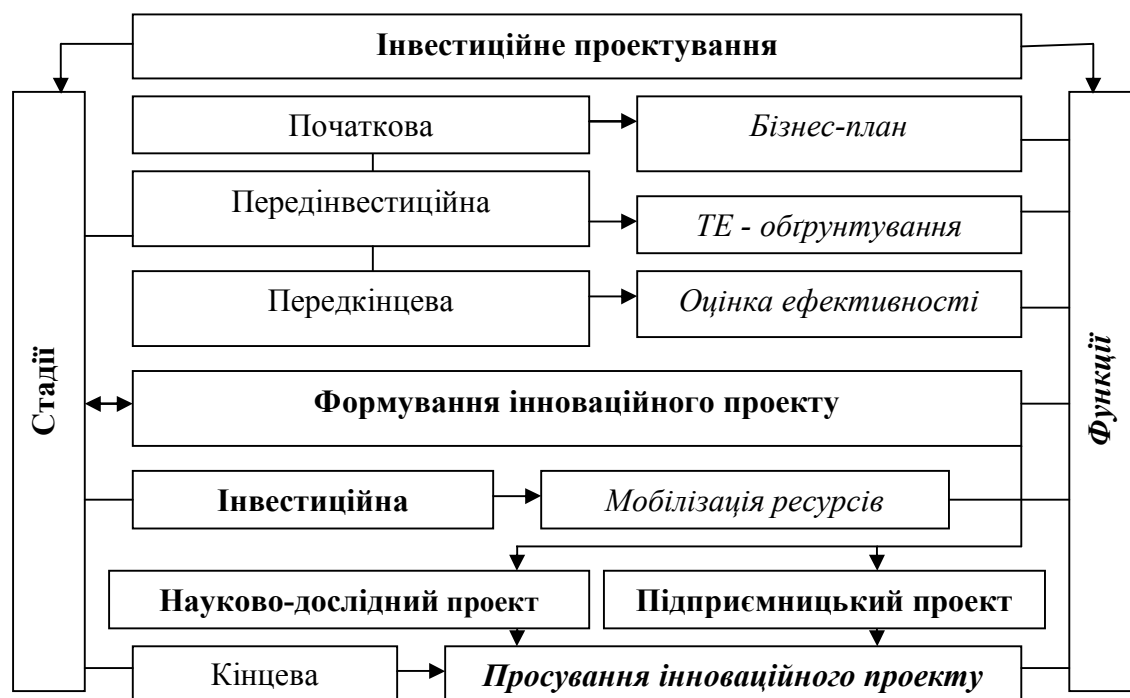


Рис. 3.3. Стадії і функції інвестиційного проектування

Інвестиційний проект - сукупність документів, що регламентують технічні, економічні, організаційні, правові і інші аспекти планування і здійснення комплексу заходів щодо вкладення інвестицій. На передінвестиційній стадії здійснюється пошук і використання фінансових ресурсів.

Найбільш розповсюдженою методологією інноваційного менеджменту є **управління інноваційними проектами**. Розповсюджені типи структур управління проектами, їх гідність і недоліки представлені в таблиці 3.2.

Відповідно до цієї таблиці на схемі рисунка 3.4. представлені структури організації : функціональною - А і під проект - Б.

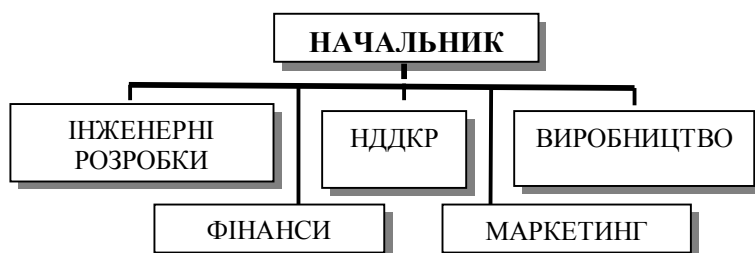
У **проектній організаційній формі** більшою мірою реалізуються вимоги системного підходу до управління, відповідно до якого уся сукупність робіт розглядається не з позицій ієрархії підпорядкування, а з позицій досягнення поставленої мети.

Як найбільш прогресивні проектно-орієнтовані структури, слід виділити: **матричну і проектну**. Структура **матричної організації** (В) представлена на рисунку 3.5.

Характеристика існуючих структур управління

Найменування, схема	Сфера найбільш ефективного використання	Якісна характеристика побудування	
		Переваги	Недоліки
Функціональна	У невеликих філіалах, у працівників по контракту з твердою ціною	1. Особиста відповідальність і можливість оцінити віддачу 2. Прямий зв'язок з ціллю 3. Зріст кваліфікації	1. Суворе детермінування кожного працівника 2. Рутинний характер роботи, незацікавленість у новині
Групова	1. У більш крупних фірмах, працюючих по контракту, з апаратом в одному місці 2. При будівництві віддалених об'єктів	1. Автономність, можливість управління віддаленими проектами 2. Втілення нових ідей. 3. Колективність і досягнення найкращих результатів	1. Нижче особлива відповідальність рядових виконавців 2. Відрив рядових виконавців від загальних цілей
Лінійно-масштабна	1. У крупних фірмах і на декількох об'єктах 2. В проектно-будівельних фірмах	1. Поєднання переваг різних систем 2. Персональна відповідальність управляючих 3. Сильний штаб	1. Можливість конфліктів між штабом і управляючим 2. Громіздкість, велика чисельність апарату 3. Подвійна підпорядкованість управляючих
Матрична	У крупних і найкрупніших фірмах	Ліквідація подвійної підлеглості і відповідальності за виконання функції	Складність системи
Чисто проектна (продуктова)	Велика кількість проектів в компанії	1. Проект-менеджер володіє необхідними правами 2. Кожний проект має необхідні підрозділи 3. Поліпшується управління окремими проектами	1. Недостатньо ефективного використання персоналу 2. Технологічний рівень рішень знижується 3. Нема чітких перспектив 4. Недовикористане управління

А. Функціональна організація



Б. Організація під проект



Рис. 3.4. Структури організації управління

В. Матрична організація

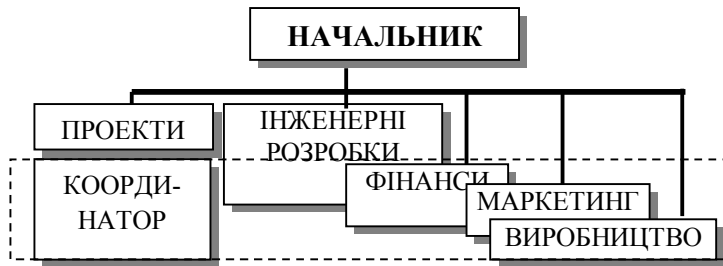


Рис. 3.5. Структура матричної організації

На рисунку 3.6. показано зв'язок проект-менеджменту з функціональним менеджментом.



Рис. 3.6. Зв'язок проект-менеджменту з функціональним менеджментом

При **матричній структурі** виділення головної організації, що має лише координаційні повноваження, недостатньо. Потрібний наділ її повноваженнями по розподілу і контролю над витрачанням ресурсів, коригуванню поточних планів, а також стимулюванню результатів.

У **проектній організаційній формі** уся сукупність робіт, що забезпечують досягнення кінцевої мети, розглядається не з позиції ієрархії підпорядкування, а з позиції досягнення саме цієї мети або вказаної проблеми. Під **проектним управлінням розуміють** сукупне управління усіма трудовими, фінансовими, матеріальними і енергетичними ресурсами, потрібними для забезпечення процесів проектування і виробництва нововведень в зазначений термін, в межах запланованого кошторису проекту і відповідно до заданої якості.

На схемі рис. 3.7 показано зв'язок різних структур управління проектами.

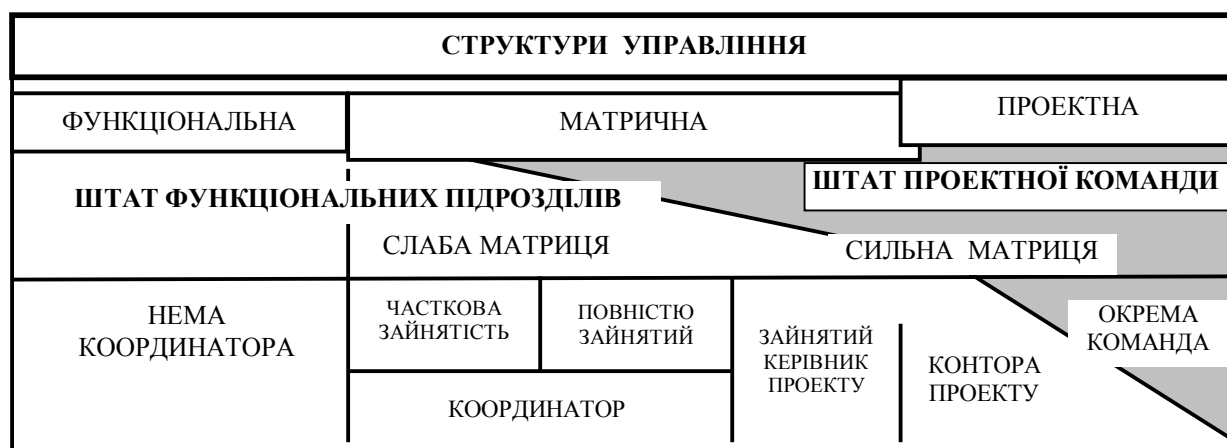


Рис. 3.7. Зв'язок різних структур в організаційному середовищі управління проектами

У таблиці 3.3 показані критерії прийняття рішень по організаційній схемі.

Таблиця 3.3

Критерії для прийняття рішень за організаційною схемою

Структури	Функціональна	Матрична	Проектна
1	2	3	4
Невизначеність	Низька	Висока	Висока
Технологія	Стандартна	Складна	Нова
Складність	Низька	Середня	Висока
Продовження	Коротка	Середня	Велика
Розмір	Малий	Середній	Крупний
Важливість	Мала	Середня	Велика
Замовник	Різні	Середній	Один
Взаємозалежність (всередині)	Низька	Середня	Висока
Критичність часу	Низька	Середня	Висока
Критичність ресурсів	По-різному	По-різному	По-різному
Диференціація	Низька	Висока	Середня

3.2. Фази розвитку інноваційних програм і проектів.

Учасники проекту

При дослідженні **інноваційних процесів** виділяють не лише життєві цикли нововведення (продукту), показані схемою рис. 1.5, і об'єкту права інтелектуальної власності, показаний схемою рис. 1.29, але також **життєві цикли проекту і інновації - ЖЦП і ЖЦ**. Наприклад, **ЖЦ**: усвідомлення потреби - освоювання - тиражування (дифузія) - стабільна реалізація (рутинізація).

Реалізацію цих циклів відповідно до схеми ІП за рис. 1.8 можна обмежити закінченням наступних стадій : **ЖЦН** – закінченням стадії Р – «розробки», **ЖЦП** – закінченням стадії Пр – «проекту», **ЖЦ** - закінченням стадії Зб – «збуту». Відповідно, **результатами** цих циклів є: для **ЖЦН** - модернізація або зміна продукту; для **ЖЦП** - реконструкція; для **ЖЦ** - реінжиніринг. Таким чином, логіка інноваційного розвитку системного зв'язку «**ЖЦН – ЖЦП – ЖЦ**» підкоряється ієрархії типу «матрьошки» (рис. 3.8).

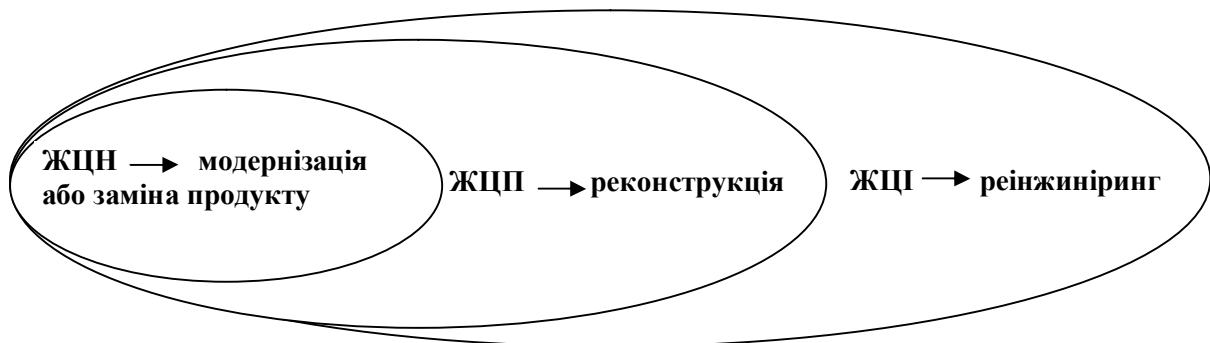


Рис. 3.8. Ієрархія супідрядності реалізації «ЖЦН – ЖЦП – ЖЦ»

Якщо розглядати сам проект як деяку систему, то надсистемою по відношенню до проекту буде **програма** - безліч взаємозв'язаних проектів, що забезпечують досягнення поставленої мети в обумовлені терміни, зі встановленим бюджетом і необхідними ресурсами.

На базі понять життєвих циклів (ЖЦ) нововведення, проекту і інновації можна трактувати поняття **життєвих циклів реалізації (ЖЦР) Програми, Проекту, Процесу або Продукту** з моменту зародження ідеї зміни (або початку) до моменту закінчення реалізації.

При розгляді рівнів розвитку бізнесу від початку його до закінчення реалізації можна виділити декілька характерних **концепцій** цього розвитку: **вели-**

комасштабної системи, орієнтованої на надання продукції або послуг в умовах **великого бізнесу** - «Концепція 4П» - «Програма - Проект - Процес – Продукт»; **складної системи** в умовах **середнього бізнесу** – «Концепція 3П» - «Проект - Процес – Продукт»; **простой системи** в умовах **малого підприємництва** – «Проект – Продукт» (для пристрою або речовини) і «Проект – Процес» (для способу).

На рисунку 3.9 показаний приклад зв'язку **ЖЦР** у рамках **концепції 4П**.

Модель концепції 4П відповідає умовам, коли хід інноваційного процесу у часі може бути дуже тривалим, і отримання **кінцевого прибутку** можливо у далекому майбутньому.

Прикладом реалізації концепції "4П" є розробка фінансово-промисловою групою (ФПГ) **інноваційно-інвестиційної програми** за рішенням проблем металургійної і транспортної галузей: «Інвестиційний металургійний комплекс інноваційних технологій виробництва сталі і цільнокатаних залізничних коліс», які забезпечують високу конкурентоспроможність на ринках транспортного металу, за який була присуджена Державна премія України в галузі науки і техніки. В основу програми лягли НДДКР вчених, інженерів, менеджерів, що проводилися по різним **внутрішнім програмам**. Окрім головних розробників - металургів і транспортників - у ФПГ входили різні підприємства, ВАТ, ТОВ, а також банківські структури.

Серед **інноваційних розробок** програми можна виділити принципово нові установки для позапічного рафінування (електропіч - ківш), ковшового вакууматора (див. схему рис. 1.28); розробку нової конструкції коліс та ін. В ході освоєння технологій забезпечено виробництво коліс, якість яких гарантувала їх конкурентоспроможність з урахуванням регламентованих показників якості по **міжнародних стандартах**.

"Концепцію 4П" часто виражають у вигляді **мегапроектів - цільових програм**, які включають багато проектів, об'єднаних на основі загальної мети, загальних ресурсів і часу. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, регіональними, міжгалузевими, галузевими і змішаними.

У разі **отримання прибутку** у відносно короткий час, при веденні **малого і середнього бізнесу** (наприклад, за рахунок розробки, виробництва і реалізації **товару-новинки**) підприємець веде свою справу у **бліц-режимі**, значно скорочуючи і поєднуючи виділені раніш етапи інноваційного процесу.

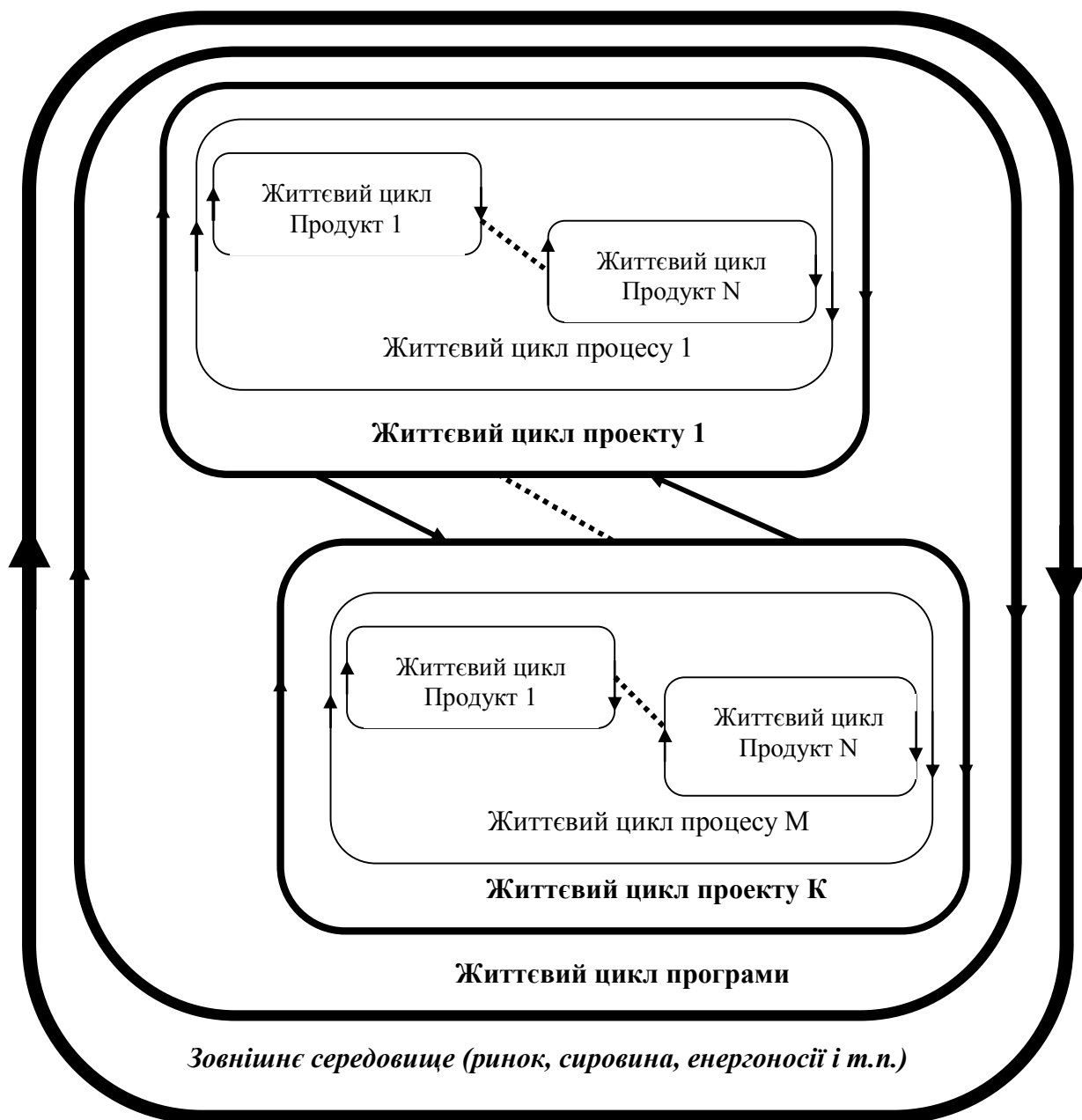


Рис. 3.9. Приклад життєвих циклів реалізації по концепції 4П

Висока ефективність інновацій може бути досягнута при раціональному сполученні менеджментів: **інноваційного** (пов'язаного з проблемами створення, охорони і комерціалізації інноваційних розробок), **інвестиційного** (пов'язаного з рішенням проблем витягання і розподілу ресурсів) і **проектного** (що відповідає за рішення проблем загальної організації розробок).

Управління інноваційними проектами і програмами можна розглядати з трьох позицій як: систему функцій; процес ухвалення управлінських рі-

шень; організаційну систему. Зокрема, **функціональна структура управління проектами** по [4] приведена на рисунку 3.10.



Рис. 3.10. Функції проектного менеджменту

Взагалі концепція управління проектами в цілому (**Project - management**) признана в усіх розвинених країнах як передова методологія інноваційно-інвестиційної діяльності. У вітчизняній практиці ця концепція знайшла відображення в широкому застосуванні програмно-цільового методу управління, передбаченого формування і організацію виконання цільових комплексних програм (ЦКП), заходів, що є комплексом, спрямованих на досягнення конкретних цілей.

Кожна **програма або проект** проходять чотири окремі **фази розвитку**, які, залежно від індивідуальних переваг і сфери застосування програми або проекту, можуть називатися по-різному, наприклад: концептуальне проектування, розробка, виконання і завершення; чи: ідея, планування, реалізація і згортання.

Ці фази розвитку програми або проекту представлені на схемі рисунка 3.11.

Різноманіття можливих цілей і завдань науково-технічного розвитку визначають різноманітність видів інноваційних проектів. Доцільно класифікувати їх, як показано на схемі рисунка 3.12.



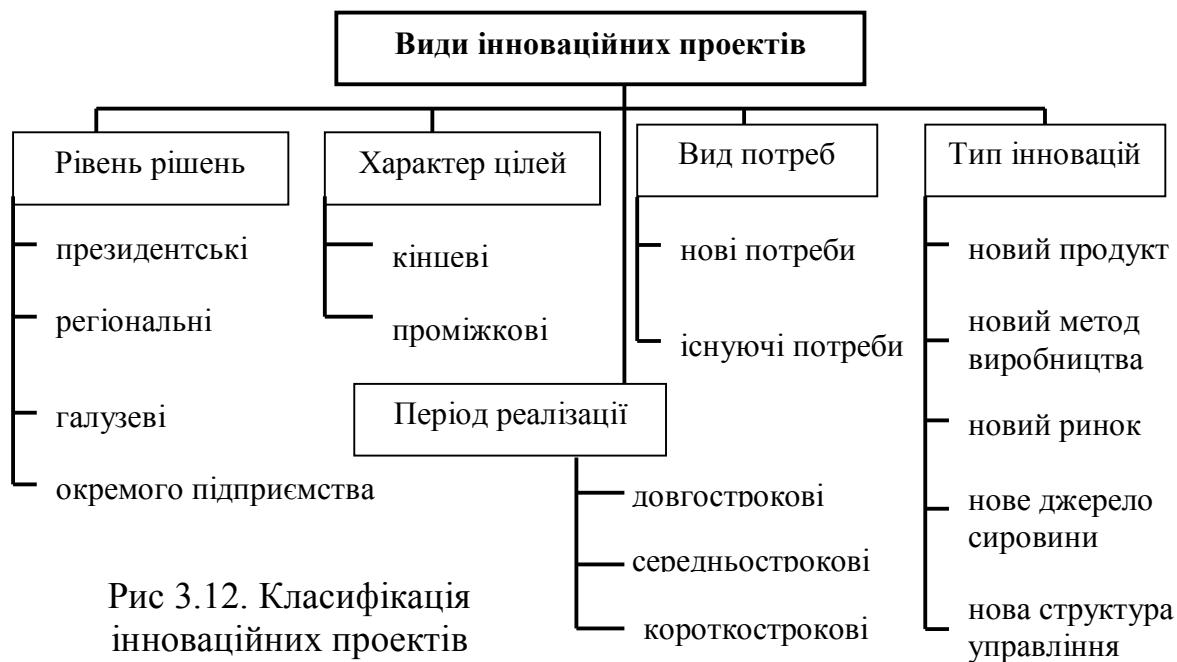
Рис. 3.11. Фази розвитку програми або проекту

Реалізація задуму інноваційного проекту забезпечується учасниками проекту. Залежно від виду великого проекту в його реалізації можуть приймати від десятка до сотень організацій. У кожній з них свої функції, міра участі в проекті і міра відповідальності.

Ці організації прийнято об'єднати в конкретні **групи (категорії) учасників проекту**, як показано на схемі рисунка 3.13.

У Додатку 18 приведені основні вимоги, що пред'являються до формування команди проекту.

Замовник - майбутній власник і користувач результатів проекту (фізичні або юридичні особи).



Інвестор - фізичні або юридичні особи, що вкладають кошти в проект. Інвестор може бути і замовником.



Проектувальник – спеціалізовані проектні організації, що розробляють проектно-кошторисну документацію.

Відповідальною за виконання усього комплексу цих робіт є організація - **Генеральний проектувальник**.

Архітектор - це особа або організація, що мають право на основі відповідної ліцензії професійно виконувати роботи із створення проектно-кошторисної

документації. **Інженер** - це особа або організація, що мають ліцензію на заняття інжинірингом, тобто комплексом послуг, пов'язаних з процесом виробництва і реалізації продукції проекту. **Постачальник** - організації, що забезпечують матеріально-технічне забезпечення проекту (закупівлі і постачання). **Виконавець** (організація-виконавець, підрядчик, субпідрядник) - юридичні особи, що несуть відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту. **Керівник проекту** (у західній термінології **Проект-менеджер**) - юридична особа, якій замовник за контрактом делегує повноваження по керівництву роботами за проектом.

Команда проекту - специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей. Команда проекту разом з керівником проектом є його **розробниками**.

Підтримувальні структури проекту - організації, що сприяють основним учасникам проекту у виконанні завдань проекту, створюють разом з ними **інфраструктуру інноваційного підприємництва** (інноваційні центри; фонди підтримки програм, проектів; консалтингові фірми; органи незалежної експертизи; патентно-ліцензійні фірми; аудиторські фірми тощо). Незважаючи на унікальність кожного проекту, можна виділити приклади деяких **однотипних проектів**: організація нового виробництва; розвиток нового продукту; внесення змін до структури і штатного розкладу; реалізація програми розвитку міста, регіону та ін.

3.3. Основні етапи планування інноваційного проекту

Для інноваційних проектів, які пов'язані з впровадженням і освоєнням нововведень (інноваційної ідеї), виключно важливу роль грають підготовка проекту, розробка **концепції інноваційного проекту** в передінвестиційній фазі (див. * рис. 3.11).

Концепція інноваційного проекту повинна визначати варіанти його реалізації, формувати основні цілі і очікувані кінцеві результати, оцінювати конкурентоспроможність і перспективність результатів проекту, а також оцінювати можливі ефективні і економічні ризики. Етапи розробки концепції інноваційного проекту показані [1] схемою рисунка 3.14.

Вибір **варіанту** найбільш життєздатного **інноваційного проекту** є однією з найвідповідальніших процедур розробки проекту.

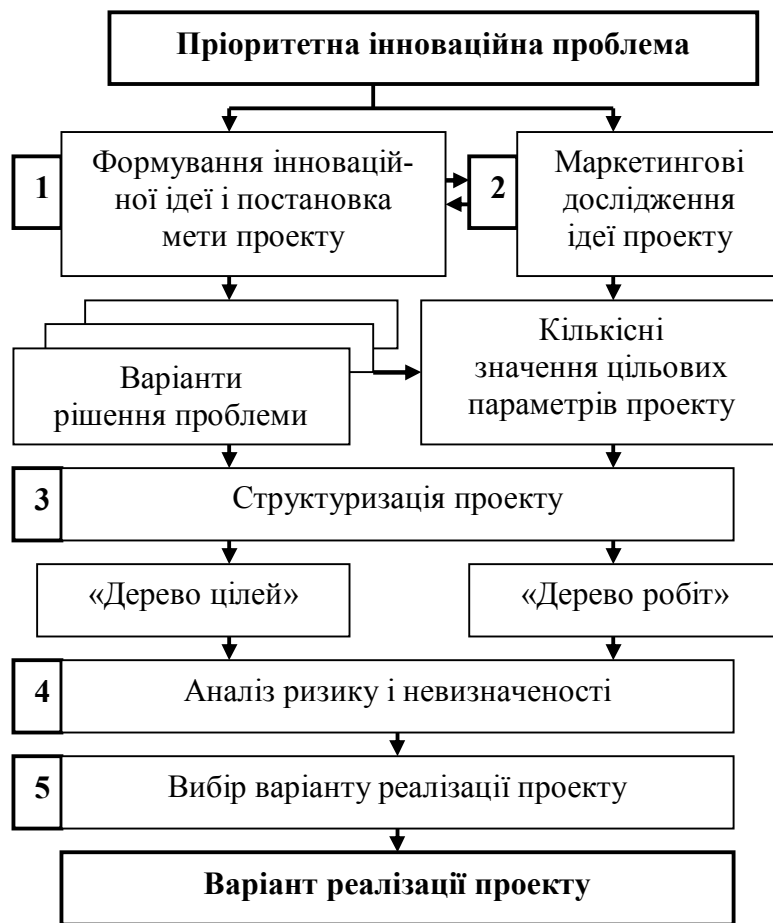


Рис. 3.14. Зміст і етапи розробки концепції інноваційного проекту

Для розширення **інноваційного розвитку підприємств регіону** повсюдно розробляються інноваційні пропозиції (див. Додаток 15), що сприяє створенню інфраструктури інноваційного розвитку регіону і країни в цілому відповідно до концепції [10] (див. Додаток 19).

Розробка концепції інноваційного проекту охоплює проведення усіх етапів **техніко-економічного обґрунтування** інноваційного проекту (див. Додаток 17), включаючи **бізнес-планування** (див. Додаток 16).

В **управлінні проектом** основне місце займає **планування** (програмування, детальна програма), втілюючи в собі організуюче начало усього процесу реалізації проекту. При плануванні інноваційного проекту, коли (після вибору

напрямку) тема проекту визначена, першочерговими питаннями є: Хто?, Що? - план проекту; Коли? - розклад проекту; Скільки? - фінансовий план.

Основна **мета планування** - об'єднання усіх учасників проекту для виконання комплексу робіт, що забезпечують досягнення кінцевих результатів проекту. План реалізації інноваційного проекту є детальним, розгорнутим в часі, збалансованим по ресурсам і виконавцям, взаємопов'язаний з переліком науково-технічних, виробничих, організаційних та інших заходів, спрямованих на досягнення загальної мети або рішення поставленої мети. Таким чином, план містить вказівки: кому, яке завдання і в який час вирішувати, а також, які ресурси треба виділити на рішення кожної задачі. Як правило, план оформляється у вигляді **комплексної інноваційної програми**. При управлінні інноваційними проектами виділяється система планів, яка представлена на схемі рисунка 3.15.

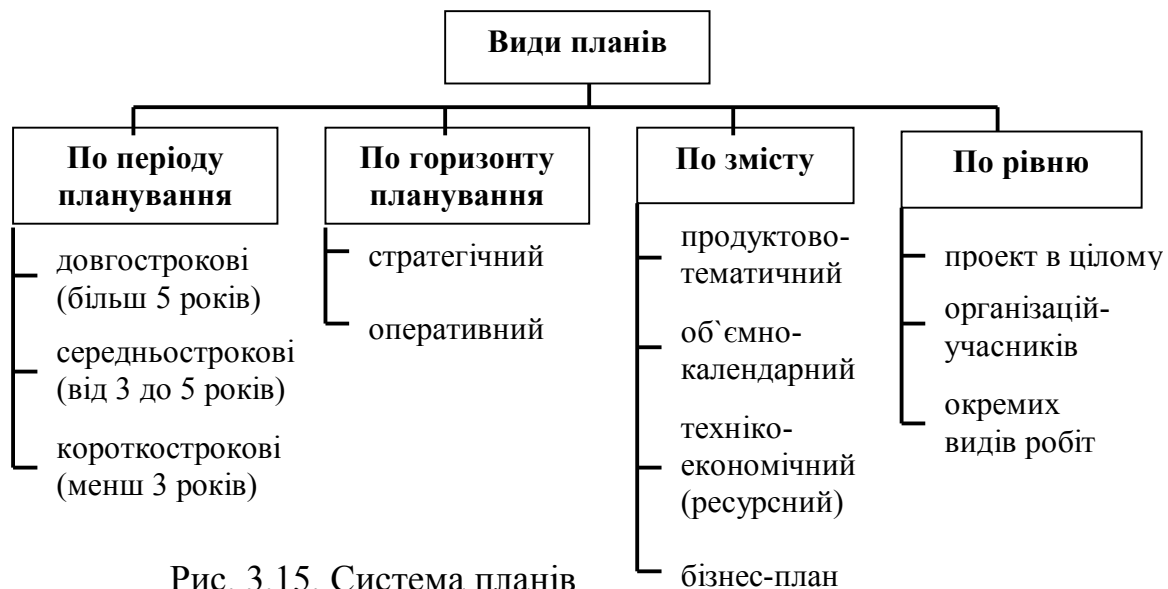


Рис. 3.15. Система планів інноваційного проекту

За метою розділяють **стратегічний і поточний (оперативний)** плани реалізації проекту. **Стратегічний план** виявляє: основні етапи і віхи проекту, характеризуючи строками: закінчення комплексів робіт, поставки продукції (обладнання), підготовки фронту робіт і т.п. Визначається також кооперація організацій-виконавців, потреби у матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом по рокам, кварталам. Основне **призначення стратегічного плану** – показати, як проміжні етапи реалізації проекту логічно вибудовуються за напрямком до його кінцевої цілі. **Оперативний план** уточнює межі між

комплексами робіт, за виконання яких відповідають різні організації-виконавці, в розрізі року і кварталу.

Плани можуть деталізуватися по **рівню проекту** (міри охоплення робіт проекту). **План проекту в цілому** називається зведеним або комплексним і охоплює усі роботи проекту. **Плани окремих організацій-учасників** (постачальників, інвесторів, виконавців) або окремих видів робіт (план НДДКР, бюджет проекту, план постачань і так далі) є приватними або детальними.

За змістом плани виділяються таким чином.

Продуктово-тематичний план інноваційного проекту є зв'язаний по ресурсах, виконавцях і термінах здійснення комплекс завдань НДДКР, а також робіт по забезпеченню ефективної реалізації цілей проекту. В процесі цього планування визначаються наступні параметри: склад етапів робіт і терміни виконання; склад виконавців і співвиконавців; кошторисна вартість кожного етапу; перелік найважливіших матеріально-технічних ресурсів; розрахунки економічної ефективності; карти технічного рівня по нових видах продукції і по нових технологічних процесах. Ефективними методами продуктово-тематичного плану є програмно-цільові методи, інструментом – «дерево цілей» і «дерево робіт», а основною формою – розробки комплексної програми реалізації проекту.

Об'ємно-календарний план інноваційного проекту визначає тривалість і об'єми робіт, строки початку і закінчення виконання робіт, тем, завдань проблем тематичного плану, резерви часу і величини ресурсів, необхідних для виконання проекту. Календарні розрахунки мають метою регламентацію злагодженого і узгодженого ходу робіт.

Як метод календарного планування в системі управління інноваційними проектами використовують **методи мережевого планування і управління (СПУ)**, що передбачують уяву їх у вигляді спеціального креслення - **мережевого графіка**. Як приклад покажемо застосування мережевого графіка (рис. 3.16) для випадку проектної розробки такого нововведення, як «**ківш-піч**» – технологічного пристрою, відміченого *на схемі рисунка 1.28.

Мережевий графік виконання проекту будують, починаючи з точки 1, яка є початковою подією проекту (див. схему рис. 3.16).

Роботи, які об'єднують між собою усі **наступні події**, позначені літерами латинського алфавіту, як показано у таблиці 3.4.

Завершальною подією є подія 11. Події 7 і 8 сполучені між собою фіктивною роботою, яка не передбачає витрати ресурсів, але показує, що робота J не може бути почата, поки не закінчилася робота I.

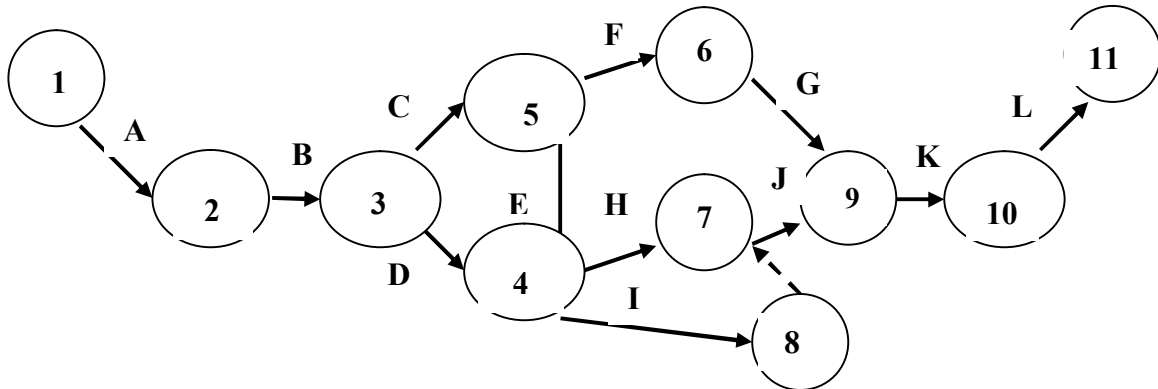


Рис. 3.16. Мережевий графік виконання проекту

Таблиця 3.4

Перелік робіт і послідовність їх виконання по проекту

Робота	Зміст роботи	Попередня робота
A	Складання кошторису витрат	
B	Узгодження оцінки	A
C	Закупівля особистого обладнання	B
D	Підготовка конструкторських проектів	B
E	Будівництво цеху	D
F	Монтаж обладнання	C, E
G	Випробування обладнання	F
H	Визначення типу моделі улаштування	D
I	Проектування зовнішнього корпусу	D
J	Виробництво корпусу	H, I
K	Кінцева зборка	G, J
L	Контрольна перевірка	K

Тривалість найбільшого шляху, що сполучає початкові і завершуючі події, є **критичним шляхом**, або часом завершення проекту.

Використання мережевого планування дає можливість виявити роботи, які мають значні резерви часу і допускають в певних межах внесення змін до термінів їх виконання, в розподіл людських і фінансових ресурсів. Це дає можливість **оптимізувати терміни** виконання проекту в цілому.


Для **мережевого планування складних проектів** застосовують системи планування за допомогою ЕОМ. Прикладами таких систем для планування є:

Hilestones фірми Kidasa Software, Artemis Project фірми Metier, Primavera Project Planner, Time Line фірми Symantec.

Техніко-економічний (ресурсний) план є планом ресурсного забезпечення інноваційного проекту (матеріально-технічного, інтелектуального, інформаційного, грошового) і визначає склад і потребу в ресурсах, терміни постачань і потенційних постачальників і підрядчиків. В процесі ресурсного планування готуються і проводяться підрядні торги, укладаються договори (контракти) на постачання.

Договір постачання ресурсів є основним документом, що регламентує терміни, об'єми і умови постачання ресурсів.

Основні етапи процесу планування представлені на схемі рисунка 3.17.

На схемі знаком  відмічені ті елементи системи планування, зразки яких далі представлені у відповідних малюнках.

При розробці «дерева робіт» продуктивно-тематичного плану формуються: структура робіт - **WBS**, організаційна структура виконавців - **OBS** і матриця відповідальності, що зв'язує пакети робіт з виконавцями, як показано на схемах рисунка 3.18.

«Дерево робіт» проекту (**WBS - Work Breakdown Structure**) є способом розчленування складного проекту на складові підпроекти, а схема організаційної структури проекту (**OBS - Organization Breakdown Structure**) дозволяє організувати функціональне управління роботами. **Матриця відповідальності** зв'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями на основі WBS і OBS, визначаючи виконавців пакетів робіт.

Прикладом **WBS - структури** може послужити представлений схемою на рисунку 3.19 «**Транспортний проект**», що відбиває деякі роботи, потрібні для проекту по збору автомобіля. «Дерево робіт» проекту містить три рівні основних компонентів і четвертий рівень WBS - підкомпоненти для двигуна.

Аналіз проектної документації може здійснюватися на функціональному рівні (2) або на рівні відділів проекту (3). Дії плануються і управляються на рівні підрозділів, один з яких і представлений на схемі (4).

Перед реалізацією структур WBS і OBS виділення пакетів робіт з призначеними виконавцями є основою для розробки **мережевого графіка вузлових подій** (за схемою рис. 3.16), потім - мережевих графіків відносно вузлових по-

дій і цілей. Їх називають **мережевими блоками або підсистемами**, оскільки вони представляють не проект в цілому, а окремі його блоки або підсистеми.

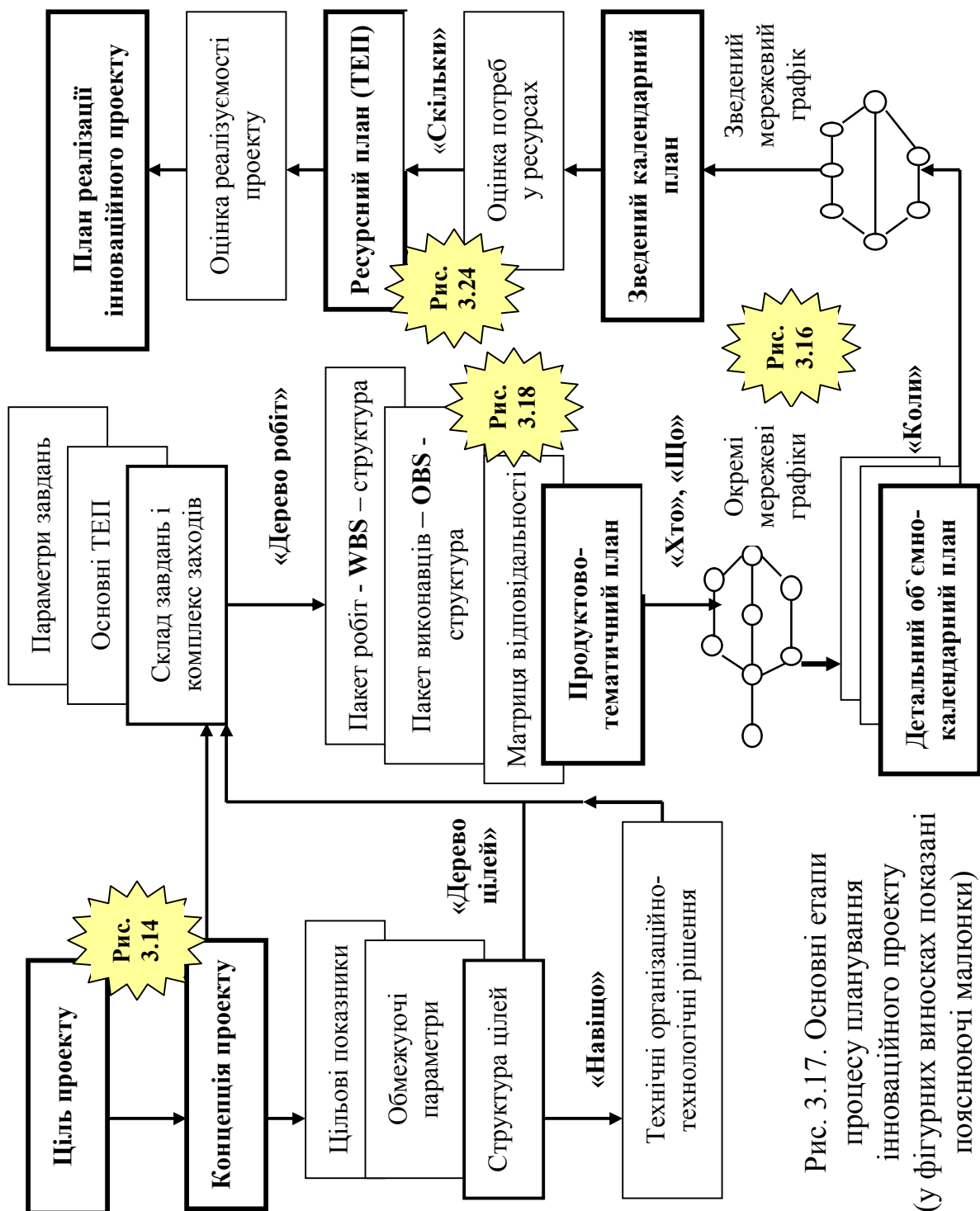
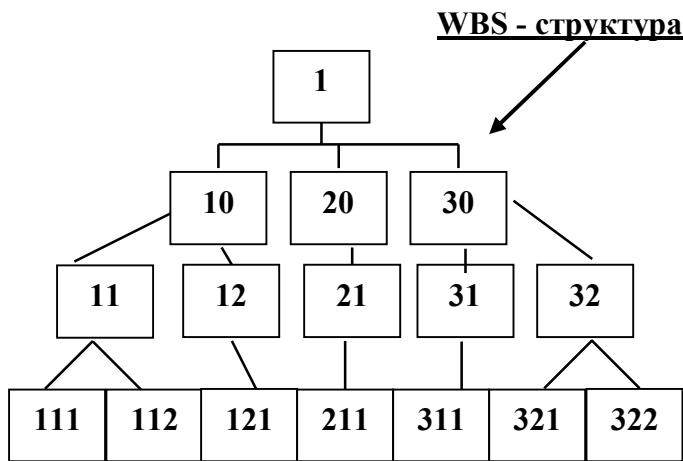


Рис. 3.17. Основні етапи процесу планування інноваційного проекту (у фігурних виносах показані пояснюючі малюнки)

Кожен із пакетів може бути окремою підмережею (це стосується випадків, коли робота з декількома пов'язаними пакетами здійснюється одночасно, причому кожен з них потребує розробки окремого графіка).



Матриця відповідальності

OBS \ WBS		X			Y		
		A	B	C	A	B	C
10	11						
	12						
20	21						

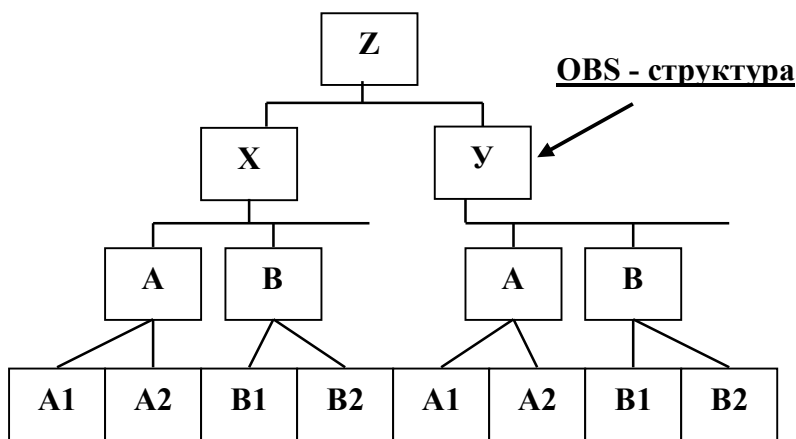


Рис. 3.18. Зразки схем: **WBS** – структури, **OBS** – структури і матриці відповідальності

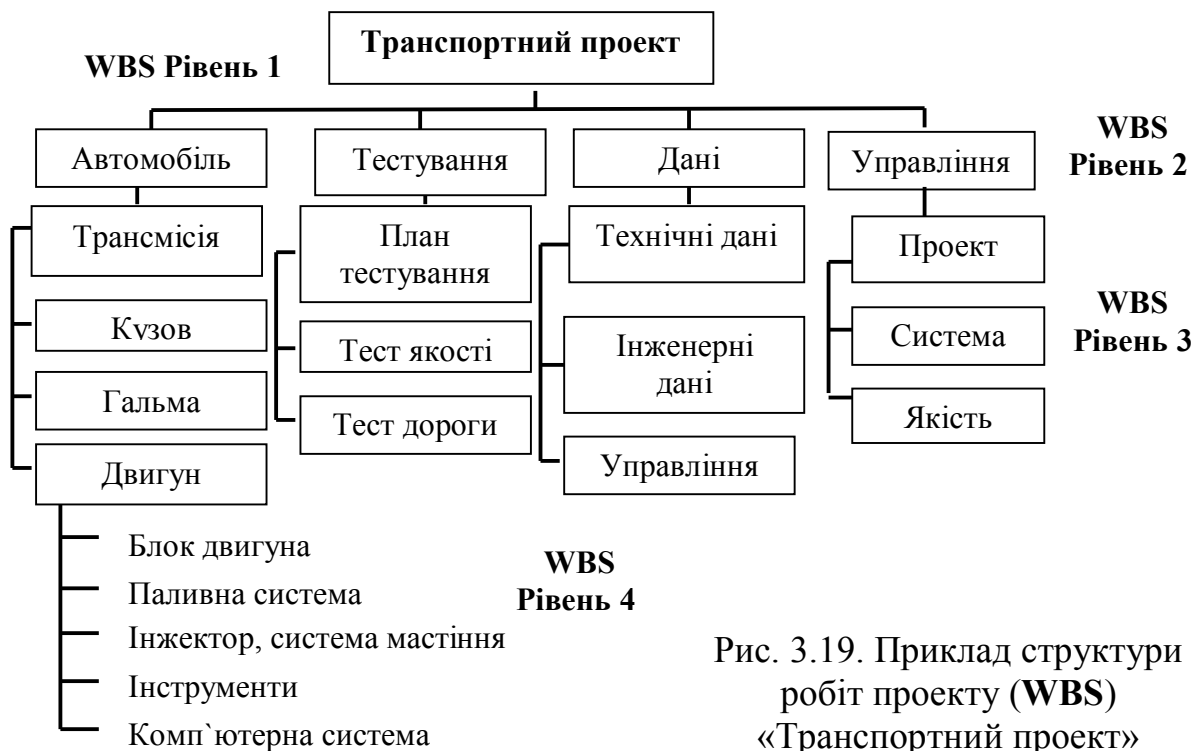


Рис. 3.19. Приклад структури робіт проекту (WBS) «Транспортний проект»

На етапі контролю руху реалізації проекту здійснює контроль над виконанням планових завдань безпосередніх виконавців і по необхідності коректування планів.

Розрізняють **чотири типи оцінок реалізації**: **логічна** (звіт логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі); **ресурсна** (звіт обмеженості наявних або доступних ресурсів у кожний момент часу виконання проекту); **фінансова** (забезпечення позитивного балансу грошових засобів як особливого ресурсу); **економічна** (або оптимізація комплексу робіт за часом, вартість і якість його виконання).

Розробка інноваційного проекту **завершується підготовкою проектної документації**. До проекту мають бути додані: записка-пояснення і бізнес-план з соціально-економічними і техніко-економічними обґрунтуваннями.

Особливим видом ресурсів є грошові кошти (фінанси). Планування витрат повинне здійснюватися так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього часу здійснення проекту. Для цього складається **бюджет проекту**. Особливості **ресурсного плану і складання бюджету** будуть визначені в наступному розділі.

3.4. Фінансування і бюджет інноваційного проекту.

Прок`юремент

Етап планування, пов'язаний з **реалізацією проекту**, охоплює процес від моменту попереднього визначення його життєздатності до **організації фінансування**. На цих етапах **проводять оцінку усіх показників і ризиків**, аналіз можливих шляхів розвитку економічної і інших ситуацій; прогнозують вплив таких показників, як відсоткові ставки за кредитами, темпи зростання інфляції, валютні ризики тощо. Після закінчення цих етапів розробляють пропозиції по створенню схеми **фінансування проекту**.

Інвестиції для фінансування інноваційних програм розподіляють на групи **по видах фінансування: прями, супутні і фінансування НДДР**.

Прямі інвестиції використовуються безпосередньо для реалізації інноваційного проекту. До них відносять основні засоби (матеріальні і нематеріальні активи) і засоби зворотні. **Супутні інвестиції** - це вкладення в об'єкти, які по-

в'язані територіально і функціонально з інноваційним об'єктом, і які потрібні для його нормальної експлуатації. **Інвестиції в НДДР** забезпечують і супроводжують проект. Це - устаткування і різні пристосування, необхідні для проведення передпроектних досліджень та оборотні кошти для забезпечення поточної діяльності.

Фінансування інноваційних програм за джерелами фінансування здійснюється шляхом самофінансування або з використанням засобів **притягальних і позикових** (див. схему рис. 3.20).

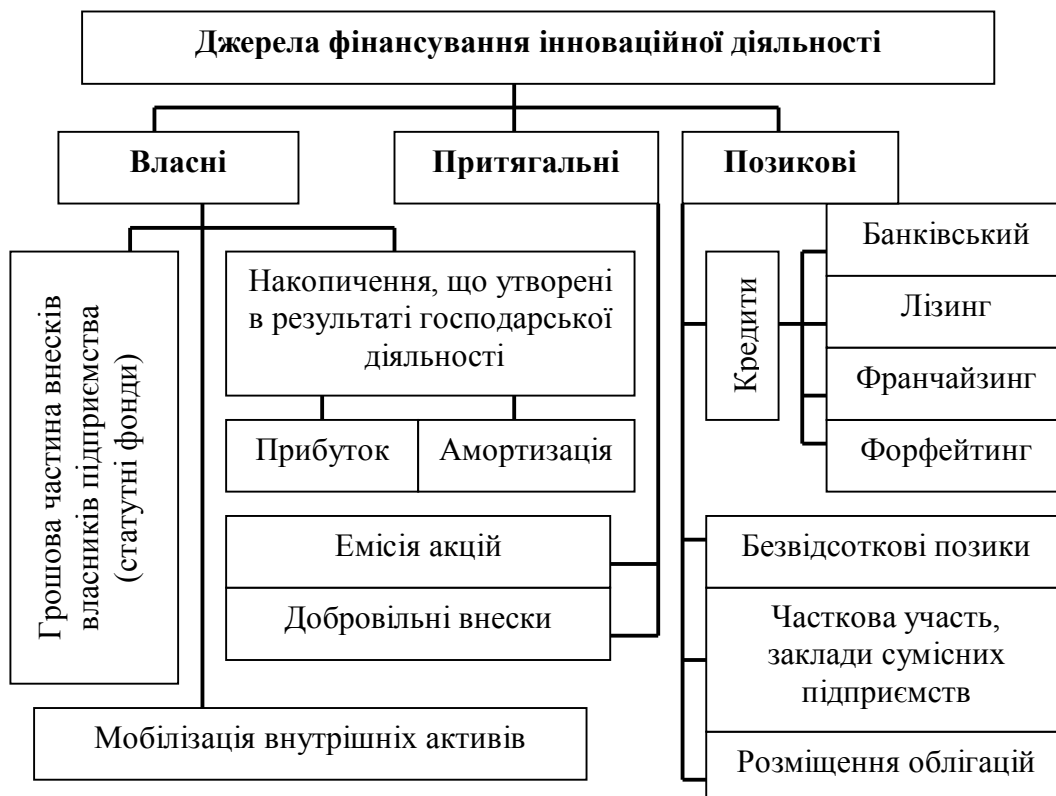


Рис.3.20. Джерела фінансування інноваційних програм

У першу чергу, виділяють [4] наступні джерела.

Акціонерне фінансування - внески у вигляді засобів, устаткування, технологій. **Фінансування з державних джерел**, яке здійснюється безпосередньо за рахунок інвестиційних програм через прямі субсидії. **Лізингове фінансування** як передачу учасниками проекту прав власності на проект або його частину інвесторіві.

Боргове фінансування, яке здійснюється за рахунок кредитів банків і боргових зобов'язань юридичних або фізичних осіб. **Проектне фінансування** - вид **боргового фінансування**, який характеризується особливим способом за-

безпечення реальності отримання запланованого потоку грошей (**Cash In Flow** – «**вхідний грошовий потік**»). Залежно від ризику кредитора виділяють **три форми проектного фінансування**: з повним регресом на позичальника; без будь-якого регресу на позичальника; з обмеженим регресом на позичальника.

Регрес – це вимога про відшкодування наданої у позику суми. **Фінансування з повним регресом** на позичальника – найбільш поширена форма проектного фінансування. Нині **широке поширення отримує проектне фінансування з обмеженим регресом** на позичальника. У цьому випадку в ході фінансування проекту оцінюються усі ризики, пов'язані з його реалізацією. Ризики розподіляють між усіма учасниками проекту таким чином, щоб кожен міг брати на себе залежні від нього ризики.

Важливу роль грають **кредити: іноземні, державні банківські і комерційні**. За **формою надання** кредити бувають **товарними і фінансовими**. У залежності від **цілі надання** кредити класифікуються на інвестиційні і іпотечні (під заставу нерухомості). По **термінах дії** розрізняються на довгострокові (від 5 років) і короткострокові (до 12 місяців).

Ефективність банківської системи по інвестиційній діяльності визначається можливостями швидко і надійно отримати кредит під інноваційну програму, а також отримати максимально можливу допомогу від банку в реалізації програми. Прикладом такого банку може бути створений **Український банк реконструкції і розвитку (УБРР)**, по аналогії з існуючим - Європейським (ЄБРР).

Для фінансування інноваційних проектів широко використовуються традиційні **довгострокові кредити**, які видаються під боргові зобов'язання. **Нетрадиційні види кредиту**, такі, як **лізинг, франчайзинг і форфейтинг** розглянуті в Додатку 14.

При переході до ринкових стосунків в Україні розвиваються **приватизаційні процеси** як засіб залучення **інвестицій** для посилення інноваційної діяльності. **Приватизація** сприймається українським суспільством **неоднозначно**, дискутуються питання доцільності і обґрунтованості вибраних напрямів.

Дієвим механізмом залучення ресурсів для інноваційної діяльності є **венчурне фінансування**. Принципова **відмінність венчурного капіталу від традиційного кредитування** полягає в тому, що його інвестують в проекти з підвищеним рівнем ризику.

Венчурні фірми не зобов'язані виплачувати відсотки і повертати отримані суми. Інтерес інвестора полягає в набутті прав на нововведення, а також в отриманні прибутку від реалізації науково-технічних розробок. Для **венчурних фондів** готовим продуктом є **науково-дослідний проект**.

Венчурне підприємництво впливає на приватне підприємництво як спосіб господарювання. Відроджується значення особистої ініціативи, творчості, гнучкості в прийнятті ділових рішень. **Організаційні структури** венчурного підприємництва представлені **формальними і неформальними секторами**.

У **формальному секторі** переважають фірми або фонди венчурного капіталу, які об'єднують ресурси декількох інвесторів, – приватних і державних, пенсійних та інших фондів. Для зниження ризику **пенсійні фонди і страхові компанії** фінансують останні етапи інноваційного процесу.

Учасниками **неформального сектора** є приватні інвестори венчурного капіталу, так звані «бізнес-ангели», а також члени родин власників нових малих фірм. **«Бізнес-ангели»** – це професіонали з досвідом роботи в бізнесі, частина яких є вдалі підприємці, а інші – фахівці бізнесу, які займають вищі посади у великих корпораціях.

Україна зараз **відстає** від західних країн в розвитку **ринку венчурного капіталу**. Норми діяльності **венчурних фондів** встановлюються **Законом України "Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)"**.

У розвитку інноваційної діяльності певні переваги мають **великі фірми** (див. Додаток 5), тому що фірми, які мають фінансову потужність, можуть довести розробку великих інновацій до кінця. Концентрація зусиль особливо важлива, коли декілька ідей мають бути об'єднані в одне життєздатне нововведення. Прикладом (див. розділ 3.2) великої інноваційної структури є **«фінансово-промислова група» (ФПГ)**, що реалізує програму «Інвестиційний металургійний комплекс інноваційних технологій виробництва сталі і цільнокатаних залізничних коліс».

Взагалі, при **реалізації** будь-якого **інноваційного проекту**, потрібний чіткий **контроль фінансування**, який здійснюється на основі регулярних ревізій по таких **аспектах**, як фактичні витрати, потік реальних грошей, фінансовий стан проекту і компанії, що здійснює проект, звітність, управління фінансами, помилкові витрати. За кордоном для **управління фінансуванням проекту**

використовують **план управління ресурсами (cost management plan)**, який розробляють при підготовці контрактів і надалі постійно коригують [4].

Початковою інформацією для **планування витрат на проект** являються **кошторисна документація (кошторис)** за проектом і **календарний план**. **Кошторис** – це комплекс розрахунків для визначення розміру витрат на проект. На основі **кошторису** визначається **об'єм капітальних вкладень**. На основі **кошторису і календарного плану** складають **бюджет проекту** і утворюють облік, звітність і оцінку діяльності замовника і підрядчика.

Бюджет інноваційного проекту – це план, виражений в кількісних показниках і відбиваючий витрати, які необхідні для досягнення поставленої цілі. **Планування витрат при складанні бюджету проекту** ведеться від загального до окремого.

При цьому розглядають альтернативні варіанти планування витрат: при ранніх термінах початку робіт, при пізніх термінах початку робіт і усереднений, найбільш імовірний варіант розподілу витрат в часі, як показано на рис. 3.21.

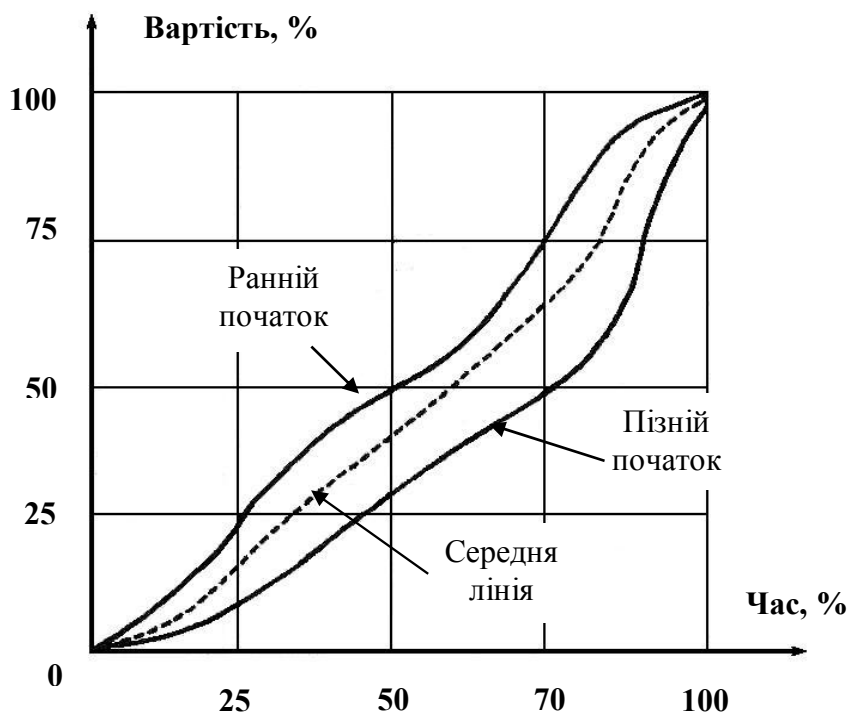


Рис. 3.21. Інтегральні криві вартості проекту

Біля 90% робіт за проектом завершуються із затримками і порушеннями бюджетних рамок.

Контроль над витратами засобів на проект припускає постійне порівняння фактичних витрат з витратами, що передбачені проектом. **Звіти про стан справ** за даними бухгалтерського обліку – основний **спосіб контролю** вартості проекту.

Схема бюджетного контролю представлена на рисунку 3.22. Взаємозв'язок між часом і вартістю реального проекту показаний на рисунку 3.23.



Рис. 3.22. Система бюджетного контролю

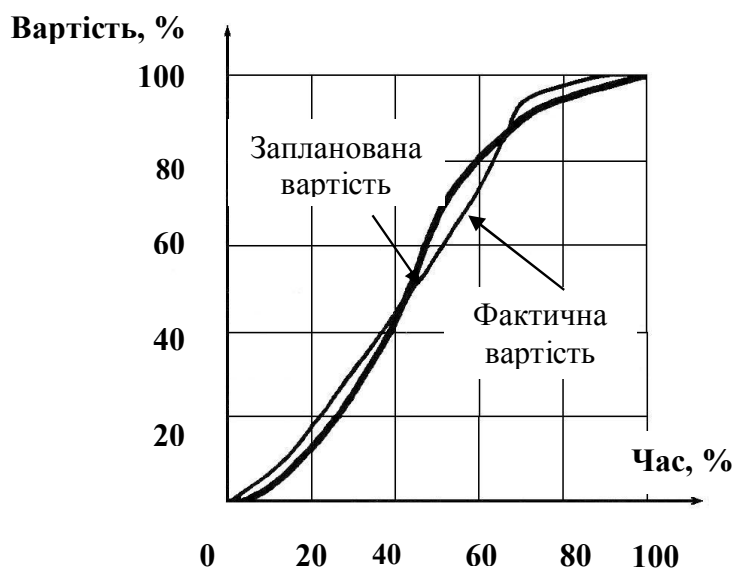


Рис. 3.23. Залежність співвідношення запланованої і фактичної вартості проекту

Методична підтримка розробки і контролю бюджету представлена в Додатку 20.

У затверджений план інноваційного процесу часто вимагається вносити деякі зміни. Навіть, якщо не враховувати деформації проекту, в процесі доводиться вносити зміни, пов'язані з його масштабом, графіками або бюджетом.

Для здійснення належним чином цих змін необхідно уміння **управляти змінами проекту**.

Методика управління змінами проекту за версією **CORE PM** [4] представлена, як приклад, в Додатку 20. Одним з найважливіших чинників, що визначають ефективність проекту, є якість виконання усіх **робіт по його реалізації**. Якісне виконання проекту означає задоволення очікувань замовника. Рішення цього завдання пропонує [4] поширений за кордоном метод **TQM (Total Quality Management)**, фрагменти якого представлені в Додатку 20.

Основний **принцип TQM** – координувати усі зусилля, спрямовані на досягнення рівня **«нуль дефектів» при мінімальній вартості**. При тому забезпечення обладнання, конструкцій, матеріалів і послуг повинно відбуватися в точній відповідності з планом проекту.

Матеріально-технічну підготовку проекту розділяють на дві фази: закупівля ресурсів і послуг на конкурсній основі; поставка до місця виконання робіт.

Найбільш раціональним способом ці операції реалізуються при **дотриманні принципів логістики** (див. рис. 1.24 і 1.25).

Розглянутий круг питань об'єднується також поняттям **«прок`юремент»** (див. рис. 3.24), який розуміють як здійснення **закупівель і розміщення замовлень** на виконання робіт і послуг при дотриманні певних правил, процедур і обмежень.

Ціль технологічної моделі процесу торгів (**Procurement**) – **закупівля** ресурсів і послуг на конкурсній основі та **постачання** їх до місця виконання робіт. Під **закупівлями і постачаннями** мають на увазі заходи, спрямовані на: забезпечення проектів ресурсами, майном (товарами), виконанням робіт (послуг), передачею інтелектуальної власності, яка пов'язана з конкретним проектом.

Основною правовою формою організації і регулювання стосунків між учасниками (суб'єктами) при здійсненні **закупівель являється договір** – угода сторін, направлена на встановлення, зміну або припинення громадянських прав і зобов'язань.

На схемі рис. 3.24 показані такі системні елементи, як: **«підрядні торги» і «контракти»**, а також, яке місце відводиться операціям **«закупівель і постачань»** в життєвому циклі проекту.

Відповідно до договору постачання постачальник зобов'язався передати у власність (чи господарське ведення) товар, призначений для підприємницької діяльності або цілей, що не пов'язані з особовим використанням, а покупець зобов'язався прийняти товар і сплатити за нього.

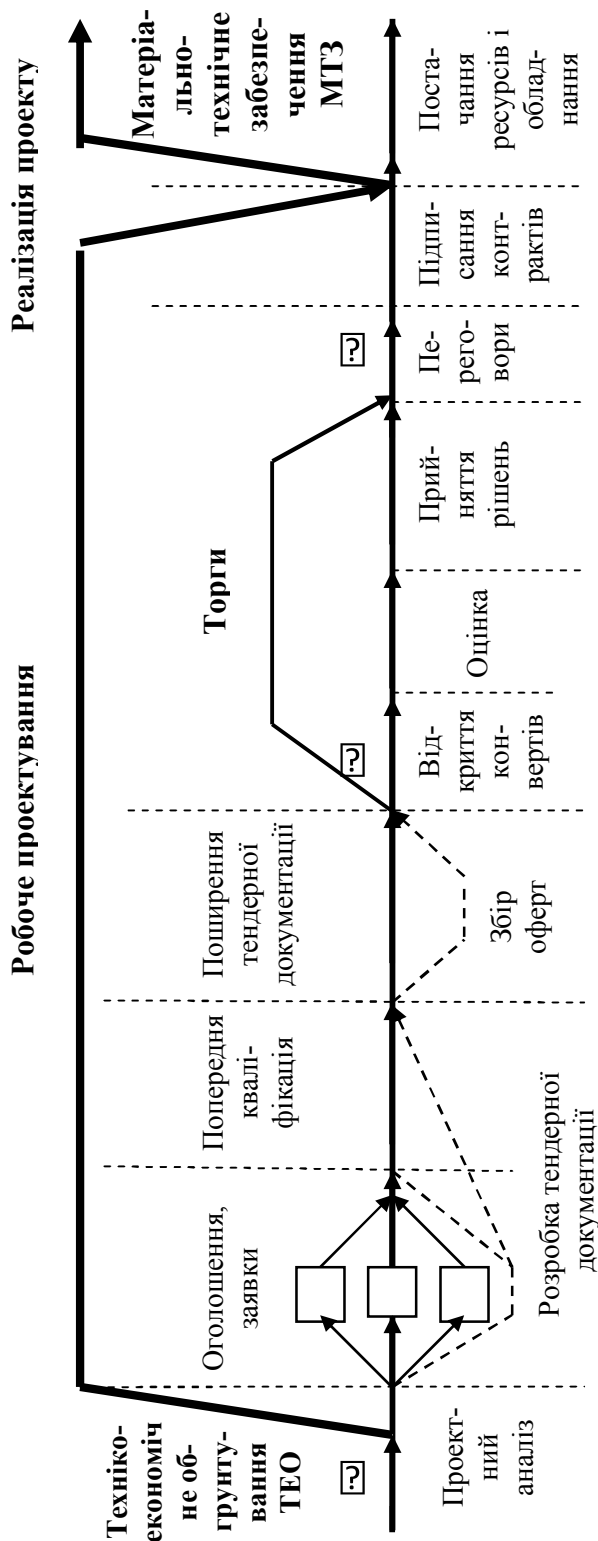


Рис. 3.24.

Технологічна модель процесу торгів (Procurement)

Договір підряду регулює закупівлі, необхідним об'єктом яких є результат певних дій. Існують прямі, посередницькі і біржові форми закупівель. **Захист порушених прав і інтересів підприємств і підприємців при здійсненні закупівель є справою арбітражних (як правило) і загальних (у деяких випадках) судів.**

Замовник проекту (у тому числі і державний орган) залучає можливих підрядників до участі в торгах. **Торги** – форма розміщення замовлень і вибору цін на інвестиційні, інноваційні проекти.

Міжнародний торг називається **тендером** (див. схему рис. 3.25).

Учасники торгу (оференти) готують і представляють на **торги** (спеціально створений комітет) **свої пропозиції (оферти)**. Пропозиції оферентів ретельно вивчаються (протягом до 3-4, а по великих проектах - до 10 місяців).



Рис. 3.25. Структура тендерного комітету

Вибирається варіант, по якому співвідношення ціни і запропонованих умов оцінюється як найкраще.

3.5. Експертиза, ризики і ефективність інноваційних проектів. Комерціалізація інтелектуальної власності

У плані комплексної оцінки **ефективності інноваційної діяльності** виділяють і різні види ефектів, класифіковані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Види ефекту від реалізації інновацій

Вид ефекту	Фактори, показники
Науково-технологічний	Новизна, корисність, простота, естетичність, компактність, енергономічність
Економічний	Показники враховують у вартісному виразі усі види результатів і витрат, що обумовлені реалізацією інновацій
Соціальний	Показники враховують соціальні результати реалізації інновацій
Фінансовий	Розрахунок показників базується на фінансових показниках
Ресурсний	Ресурсозбереження. Показники відбивають вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того або іншого виду ресурсу
Екологічний	Показники враховують вплив інновацій на рівень забруднення довкілля і допустимих параметрів: шуму, електромагнітного поля, радіоактивності, вібрацій, освітленості тощо

Як один з основних чинників, виділяють **соціальну ефективність**, оскільки кінцева мета інноваційної діяльності виражається в поліпшенні життя суспільства і досягненні гармонійного розвитку. Саме тому **соціальні цілі проектів** мають бути враховані у формуванні державної інноваційної політики.

Показники таблиці 3.5 дозволяють **спрогнозувати** доцільність витрат на будь-який інноваційний проект, намітивши шляхи **зниження його ризиків**, тобто можливого зменшення в порівнянні з очікуваною фактичною віддачею від вкладень ресурсів.

Основні **методи управління ризиками**, що представлені на рис. 3.26, мають бути проаналізовані при проведенні **експертизи інноваційних проектів** і враховані при **управлінні проектами**. На рис. 3.26 показані деякі **способи зниження ризиків**.



Рис. 3.26. Методи управління ризиками

Диверсифікація, наприклад, полягає в розширенні потенційних ринків. **Розподіл ризику** відбувається, коли учасники проекту приймають рішення, що розширюють або звужують діапазон інвесторів. **Страховання** означає передачу певних ризиків страховим компаніям. **Диференціація резерву по видах витрат** дозволяє визначити міру ризику по видах витрат.

У Додатку 21 представлені [6] приклади двох програм реструктуризації підприємств, що спрямовані на **зниження ризику** від проведення «тіньових» операцій: «Антибартер» і «Антикорупція».

В цілому ж, завдання експертизи будь-якого інноваційного проекту полягає не лише в оцінці ризиків, але і в оцінці рівнів досягнення наукових, технічних можливостей виконання і досягнутої **економічної ефективності**. На підставі експертизи приймаються рішення про **доцільність і об'єми інвестування**.

Для експертизи інноваційних проектів застосовують методи: **описовий**, при якому розглядається потенційна дія результатів проектів на ситуацію на ринку; **порівняння положень «до і після»**, які дозволяють брати до уваги кількісні і якісні показники проектів; **порівняльної експертизи**, що полягає в зіставленні положення підприємств до і після їх фінансування.

Формалізація результатів експертизи здійснюється **на рейтинговій основі**. Представлені інвесторам інноваційні проекти мають бути порівняні і піддані аналізу за допомогою **єдиної системи показників**.

Наприклад, грошові кошти, вкладені і отримані, часто розділені в часі і не можуть бути порівняні безпосередньо. Тому при **оцінці економічної ефективності** порівняння ґрунтується на наступній **концепції вартості грошей в часі**.

Деяка сума грошових коштів (визначувана для теперішнього часу), в яку вона перетворюється через певну кількість років при певній відсотковій ставці прибутковості, називається **майбутньою вартістю грошей** (по міжнародних стандартах - **FV - Future Value**). Процес визначення **FV** називається таким, що **компанує**.

Сума майбутніх грошових надходжень, що приведена з урахуванням певної процентної ставки прибутковості до теперішнього часу, називається поточною, **сучасною (теперішньою) вартістю грошей (PV - Present Value)**. Процес визначення **PV** називається **дисконтуванням**.

Процес дисконтування - компаундування грошових потоків показаний графіком рис. 3.27.

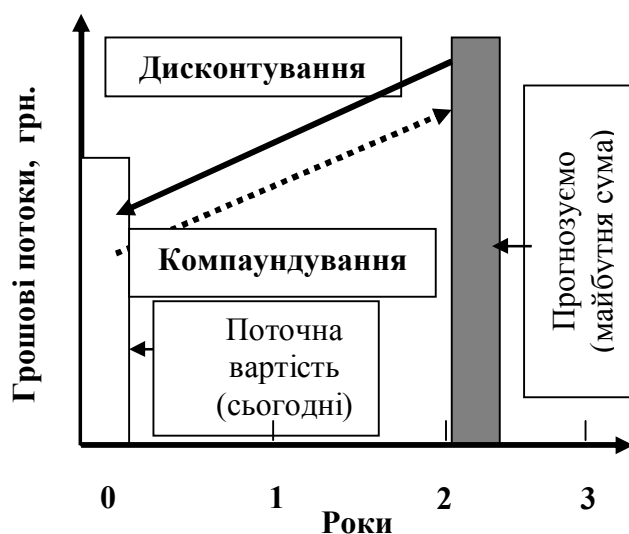


Рис. 3.27. Процес дисконтування – компаундування грошових потоків

Ставка дисконтування (дисконтний множник α_t) – це норма прибутку, яку інвестори отримують від інвестицій аналогічного змісту і міри ризику. α_t розраховують за формулою складних відсотків

$$\alpha_t = 1 / (1 + i)^t, \quad (3.1)$$

де: i - ставка (норматив) дисконтування (див. табл. 3.6); t - рік, витрати і результати якого приводяться до розрахункового.

Таблиця 3.6

Дисконтні множники

Відлік по роках	1%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%
1	0,990	0,909	0,870	0,833	0,800	0,769	0,741	0,714
2	0,980	0,826	0,756	0,694	0,640	0,592	0,549	0,510
3	0,971	0,751	0,658	0,579	0,512	0,455	0,406	0,364
4	0,961	0,683	0,552	0,482	0,410	0,350	0,301	0,260
5	0,951	0,621	0,497	0,402	0,328	0,269	0,223	0,186
6	0,942	0,564	0,432	0,335	0,262	0,207	0,165	0,133
7	0,933	0,513	0,376	0,279	0,210	0,159	0,122	0,095
8	0,923	0,467	0,327	0,233	0,168	0,123	0,091	0,068
9	0,914	0,424	0,284	0,194	0,134	0,094	0,067	0,048
10	0,905	0,386	0,247	0,162	0,107	0,073	0,050	0,035

За допомогою дисконтування визначаються (див. далі) також: **чиста поточна вартість проекту** або **чистий приведений дохід W** ; **$T_{ок}$ - термін окупності** - показує, за який термін можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект; **$P_{ок}$ - період окупності** - тривалість періоду, протягом якого сума чистих прибутків, що дисконтовані на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій; **V_d - внутрішня норма прибутковості** - розрахункова ставка відсотків, по якій капіталізація отримуваного доходу дає суму, рівну інвестиціям; **R - рентабельність**, визначена як співвідношення ефекту від реалізації проекту і витрат на нього.

За наявності декількох варіантів реалізації інноваційного проекту найбільш ефективний вибирається по мінімуму приведених витрат.

$$Z_i = C_i + E_n K_i = \min, \quad (3.2)$$

де: **Z_i** - приведені варіанти по кожному варіанту; **C_i** - витрати виробництва (собівартість) і **K_i** - інвестиції по тому ж варіанту; **E_n** - норматив ефективності капітальних вкладень, який встановлюють на рівні процентної ставки **i** , або як норматив рентабельності інвестицій **R_n** .

Тоді можна представити

$$Z_i = C_i + i K_i = \min \text{ або } Z_i = C_i + R_n K_i = \min. \quad (3.3)$$

Терміном окупності додаткових інвестицій в інновації є час, за який додаткові інвестиційні витрати окупаються за рахунок приросту економічних результатів

$$T_p = (K_2 - K_1) / (C_1 - C_2) = \Delta K / \Delta C, \quad (3.4)$$

де: **K_1** і **K_2** - інвестиції в інновації по порівнюваних варіантах; **C_1** і **C_2** - витрачання роками по варіантах. Тобто дорожчий по інвестиціях другий варіант вважається ефективним, коли додаткові інвестиції в нього окупляться на витратах в строк, не більший нормативного

$$T_p < T_n = 1 / E_n. \quad (3.5)$$

Коефіцієнт ефективності додаткових інвестиційних вкладень в інновації, або **коефіцієнт порівняльної ефективності E_p** (зворотний терміну окупності)

$$E_p = \Delta C / \Delta K. \quad (3.6)$$

Якщо **$E_p > E_n$** , то додаткові інвестиції в інновації ефективні.

Ефективність проекту в цілому характеризується співвідношенням витрат і результатів.

На схемі рис. 3.28 представлений розподіл інвестицій в інноваційному проекті по етапах його проведення.

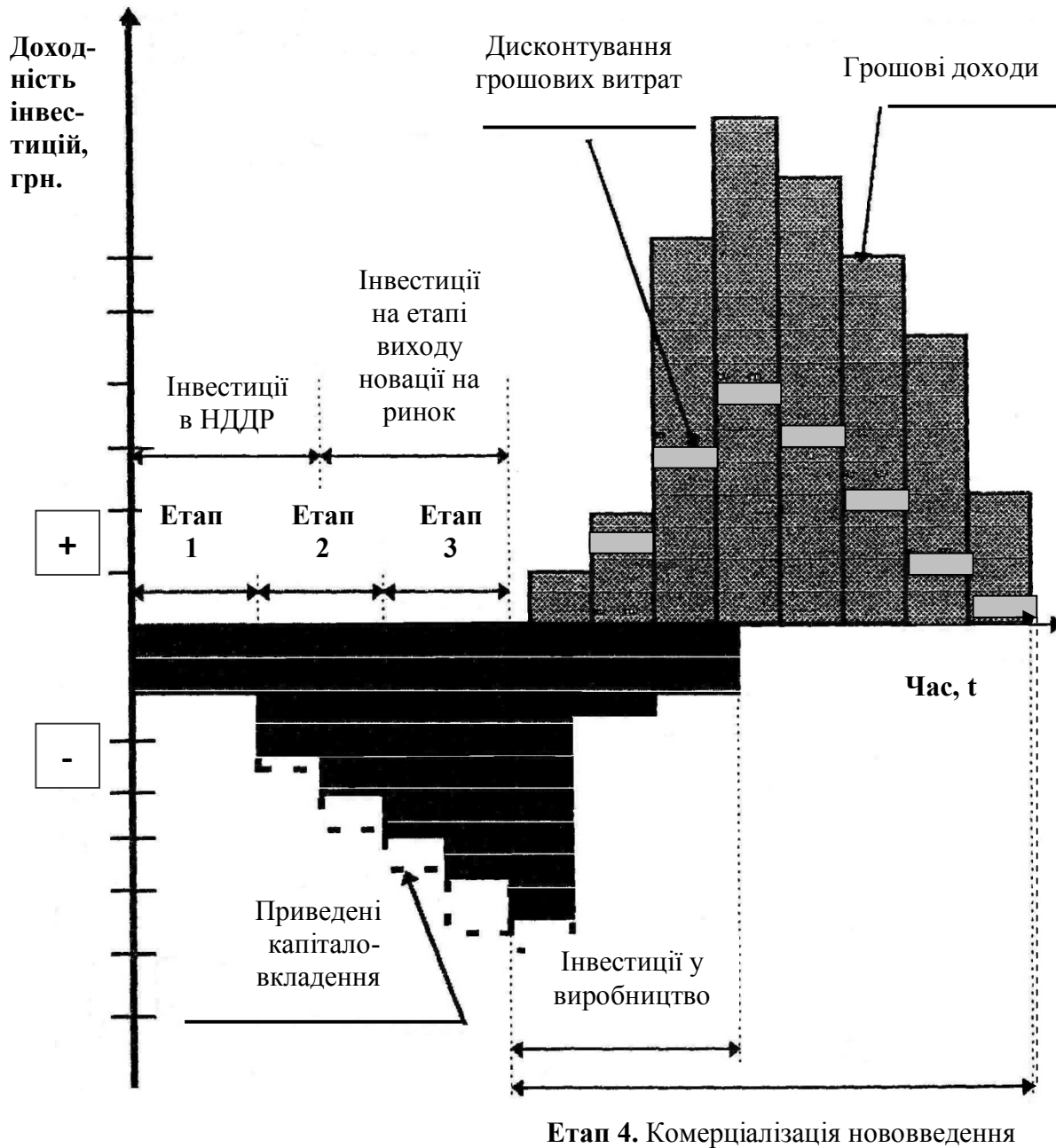


Рис. 3.28. Інвестиції в інноваційному проекті

Тут показано, як **інвестиції** по мірі готовності проекту перетворюються на **грошові прибутки**.

Виділимо [5] основні **показники ефективності** інноваційних проектів: **інтегральний ефект** (чиста поточна вартість **NPV**); **індекс рентабельності** (індекс прибутковості **PI**); **норму рентабельності** (внутрішня рентабельність інвестицій **IRR**); **період окупності**.

Більш повну класифікацію **показників ефективності інноваційних проектів** дає таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

Критерії і методи оцінки економічної ефективності інвестицій

Методи і критерії	Статистичні	Динамічні
Абсолютні	Сумарний дохід (прибуток) Середньорічний дохід (прибуток)	Чиста поточна вартість (NPV) Річний еквівалент (аннуїтет)
Відносні	Рентабельність інвестицій (ROI)	Індекс прибутковості (PI) Внутрішня рентабельність інвестицій (IRR)
Тимчасові	Період повернення інвестицій (строк окупності) проекту	

1. Інтегральний ефект $E_{\text{інт}}$ (чиста поточна вартість NPV) є величиною різниць результатів і інноваційних витрат за розрахунковий період (T_p), приведені до початкового року, тобто з урахуванням дисконтування результатів і витрат

$$E_{\text{інт}} = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t. \quad (3.7)$$

Відповідно до міжнародного стандарту $E_{\text{інт}}$ можна розглядати, як **показник NPV – Net Present Value – «чиста справжня цінність» інноваційного проекту**

$$NPV = \sum_{t=0}^T CIF_t / (1 + R)^t - \sum_{t=0}^T COF_t / (1 + R)^t, \quad (3.8)$$

де CIF_t – **Cash In Flow** – «вхідний грошовий потік»; COF_t – **Cash Out Flow** – «вихідний грошовий потік»; T – кількість процентних інтервалів в інвестиційному періоді; R – ставка дисконтування, прийнята для оцінки інноваційного проекту.

Якщо $NPV > 0$, то проект приймається з урахуванням інших чинників (екологічних обмежень, якості продукції, умов праці тощо).

Для взаємовиключних один одного проектів приймається той, у якого NPV вище за умови: $NPV > 0$.

2. Індекс рентабельності інновацій (індекс прибутковості PI).

Індекс прибутковості (**Profitability Index**) PI є відношення приведених прибутків до приведених на цю ж дату інноваційних витрат

$$PI = \frac{\sum_{j=0}^{T_p} D_j \alpha_j}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \alpha_t}, \quad (3.9)$$

де D_j - дохід в періоді j ; K_t - розмір інвестицій в інновації в періоді t .

Якщо інтегральний ефект $E_{\text{інт}}$ позитивний, то індекс прибутковості $PI > 1$, і навпаки. При $PI > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним. Інакше, $PI < 1$ – неефективним.

3. **Норма рентабельності R** є тією нормою дисконту, при якій розмір дисконтованих прибутків за певне число років стає рівним інноваційним вкладенням. У цьому випадку прибутки і витрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту

$$D = \sum_{t=1}^T [D_t / (1 + R)^t]; \quad K = \sum_{t=1}^T [K_t / (1 + R)^t]. \quad (3.10)$$

Показник норми рентабельності має і інші назви: **внутрішня рентабельність інвестицій, норма повернення інвестицій.**

Відповідно до міжнародного стандарту R можна розглядати як **показник IRR - Internal Rate of Return** – «внутрішня норма прибутковості» інноваційного проекту. Отримане розрахункове значення IRR порівнюють з потрібною інвестору нормою рентабельності. Питання про ухвалення інноваційного рішення може розглядатися, якщо значення IRR не менше потрібного інвестору.

4. Період окупності T_0

$$T_0 = K / D, \quad (3.11)$$

де K – первинні інвестиції; D - щорічні грошові прибутки.

Для проведення оперативної експертизи може бути застосована «Експрес-оцінка ефективності інновацій» (див. Додаток 22) і аналіз **точки беззбитковості проекту** (див. Додаток 16).

Процедура **відбору і оцінки інноваційних проектів** повинна включати не лише **формальні** методи, але і **неформальні, експертні методи** аналізу різних аспектів проекту.

При ринковому розвитку інноваційної діяльності ключовими моментами є не лише розробка ОІВ і фінансування проектів, але також вступ ОІВ в господарський обіг, тобто **комерціалізація нематеріальних активів**.

Компоненти інтелектуальних ресурсів, а також класифікації нематеріальних активів і ліцензійних договорів приведені в Додатку 7.2.

При **оцінці прав на ОІВ** виділяють три основні підходи: **витратний, порівняльний і прибутковий**.

Суть **витратного підходу** полягає в розрахунку фактичних витрат на створення, придбання і використання оцінюваних ОІВ за минулий розрахунковий період. При цьому можливе використання **методів: початкових витрат, відновної вартості, вартості заміщення**.

Витратний підхід може бути використаний для цілей інвентаризації, балансового обліку і інших.

Розрахункова ціна ОІВ при створенні їх на власному підприємстві визначається по:

$$C_{OIC} = K_c \sum_{t=t_n}^{t=t_k} Z_t a_t K_i, \quad (3.12)$$

$$K_c = 1 - (T_\phi / T_n), \quad (3.13)$$

де T_ϕ – фактичний термін дії охоронного документу на дату оцінки; T_n – номінальний термін дії охоронного документу; Z_t – річні сумарні витрати на створення ОІВ на власному підприємстві в році t розрахункового періоду

$$Z_t = Z_{tHTD} + Z_{tП}, \quad (3.14)$$

де Z_{tHTD} – витрати на науково-технічну документацію в t -му році; $Z_{tП}$ – витрати на правову охорону в t -му році; a_t - коефіцієнт приведення різночасних щорічних сум до розрахункового року; K_i - коефіцієнт індексації, індекс

цін, що враховує зміну, в t -му році; t_n - початковий рік розрахункового періоду; t_k - кінцевий рік розрахункового періоду.

Розрахункова ціна ОІВ, придбаних у інших підприємств або фізичних осіб, визначається по формулі

$$C_{OIC} = \sum_{t=t_n}^{t=t_k} Z_t . \quad (3.15)$$

Тут Z_t – щорічні сумарні витрати (щорічні платежі за договором) на купівлю ОІВ в році t розрахункового періоду.

Суть **порівняльного підходу** полягає у встановленні вартості порівняння ОІВ, по яких відомі дані про вартість, наприклад, після результатів ліцензійних договорів, що заключалися раніше (на базі роялті), на об'єкти, які близькі по технічній суті і умовам використання до оцінюваного ОІС.

Розрахункова вартість ліцензії (C_p), визначена на базі роялті, розраховується по формулі

$$C_p = \sum_{t=1}^T V_t Z_t k_t , \quad (3.16)$$

де V_t – очікуваний об'єм продукції в t -му році визначається, виходячи з планованої програми освоєння ліцензії, що купується, по роках; Z_t – ціна одиниці продукції в t -му році визначається як ціна виробника з урахуванням витрат на упаковку, зберігання, страхування, податків і інших невиробничих витрат; k_t – розмір роялті в t -му році визначається на основі міжнародних прецедентів по окремих галузях промисловості (див. таблиці Додатка 23).

Якщо розмір роялті вибраний правильно, то він повинен співпадати з відсотком роялті, визначеним по формулі

$$k = [(10...30\%) / 100] \times [(A/Z) \times 100], \quad (3.17)$$

де k – розмір роялті; A – додатково очікуваний прибуток покупця на одиницю продукції; Z – продажна ціна одиниці ліцензійної продукції.

Суть **прибуткового підходу** заснована на розрахунку економічних вигід, очікуваних від використання оцінюваних ОІВ. Підхід полягає у визначенні: розміру прибутку, що асоціюється з оцінювальними активами; ставок капіталізації (чи дисконту), що враховують міру ризику, пов'язаного з прибутковістю використовуваних ОІВ; залишкового економічного терміну їх служби.

Для **визначення розміру прибутку** при використанні об'єктів промислової власності (ОПВ) можна застосувати методичні рекомендації «Визначення прибутку від використання об'єктів промислової власності» [10] (Додаток 24).

При використанні прибуткового підходу можливе використання **методів дисконтування і прямої капіталізації**.

Визначення **сучасної (початкової) величини PV** (Present Value) виробляється з урахуванням дисконтування грошового потоку з нормою дисконтування **R**. Якщо **CF_t** – грошовий потік (Cash Flow) у в **t**-му році, то при **t** → ∞ і **CF₁ = CF₂ = ... = CF_t = CF₀** формула дисконтування перетворюється на формулу прямої капіталізації

$$PV = CF_t / (1 + R)^t \text{ або } PV_k = CF_0 / K, \quad (3.18)$$

де **PV** – поточна вартість об'єкту оцінки; **CF_t** – грошовий потік у **t**-му році; **CF₀** – грошовий потік щорічного доходу; **D₀** – коефіцієнт капіталізації, що характеризує ризик отримання майбутніх планованих прибутків.

Найчастіше для оцінки прав на ОІВ використовується **метод роялті у рамках доходного походу** і (3.18) перетворюється у

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t (k_t / 100). \quad (3.19)$$

Тут: **PV** – вартість ОІВ (на теперішній час), яка складає суми виплат роялті упродовж терміну дії ліцензії; **C_t** – прогнозовані грошові потоки, які генеруються предметом ліцензії за період **t** (так звана база роялті); **k_t** – ставка роялті в період **t**, %; **t** – розрахунковий термін дії ліцензії (періоди).

Рекомендації за оцінкою різних ОІВ і нематеріальних активів показані в таблиці 3.8, а відмінність в результатах оцінки патентів і технологій ілюструється рис. 3.29, де **застосовність оцінних методів** на різних стадіях життєвого циклу нововведення показана над кривою розподілу інвестицій по ходу інноваційного процесу.

Ефективність підходів до оцінки різних ОІВ і нематеріальних активів

ІВ і нематеріальні активи	Підходи до оцінки ОІВ		
	Основний	Другорядний	Неефективний
Патенти і технології	Дохідний	Порівняльний	Витратний
Торговельні марки і найменування	Дохідний	Порівняльний	Витратний
Авторські права	Дохідний	Порівняльний	Витратний
Навчання персоналу	Витратний	Дохідний	Порівняльний
Програмне забезпечення	Витратний	Порівняльний	Дохідний
Управління	Дохідний	Порівняльний	Витратний
Виробниче програмне забезпечення	Витратний </td <td>Дохідний</td> <td>Порівняльний</td>	Дохідний	Порівняльний
Мережа збуту	Дохідний	Порівняльний	Витратний
Франчайзингові права	Витратний	Дохідний	Порівняльний

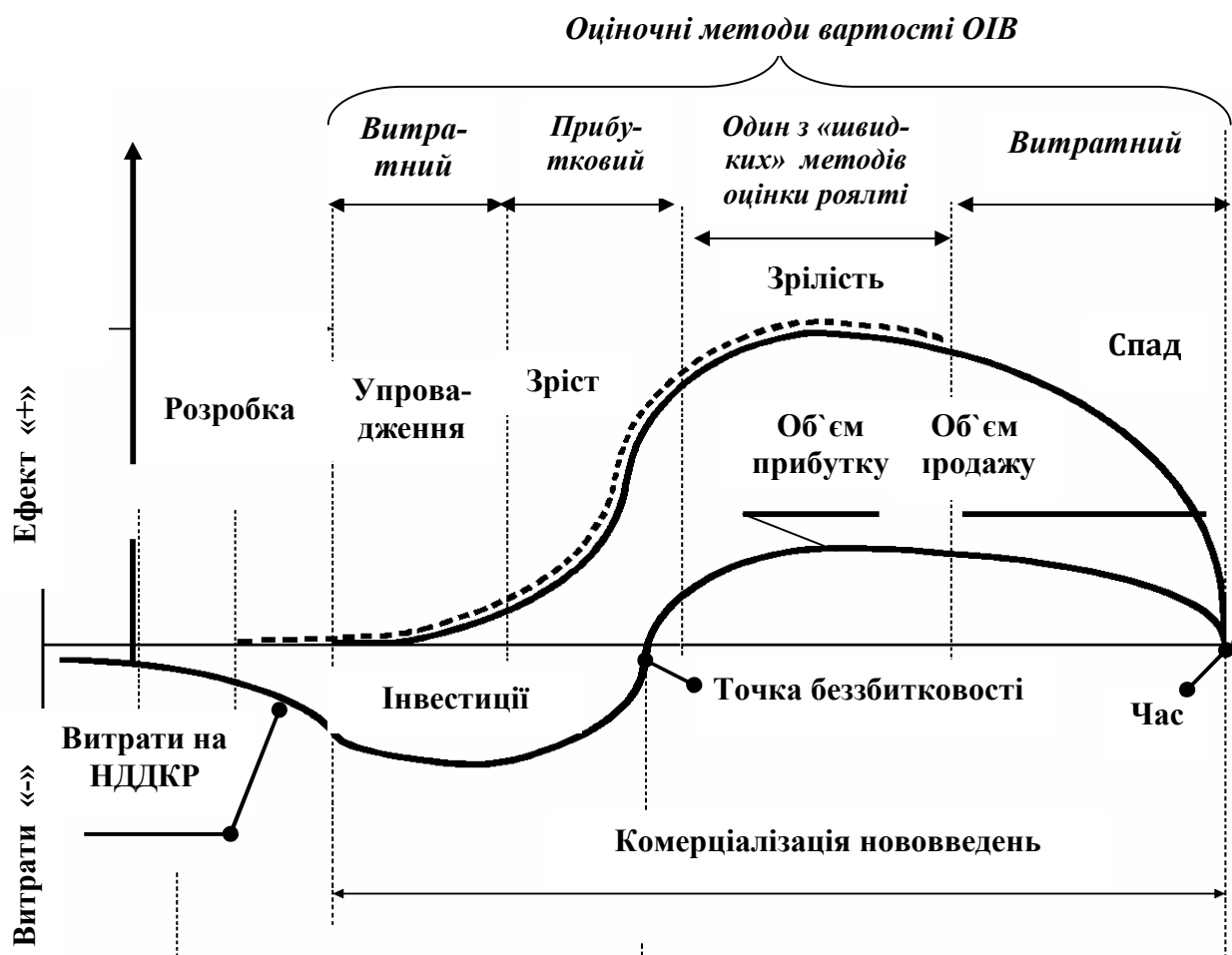


Рис. 3.29. Пристосування оціночних методів на різних стадіях життєвого циклу нововведень

Права на ОПВ передаються за ліцензійними договорами.

У Додатку 25 приводяться [5] приклади розрахунку ціни ліцензії і обґрунтування першої для випадків: платежів по роялті, при паушальних платежах і приклад оцінки товарного знаку. Правова підтримка руху інтелектуального капіталу з метою **отримання прибутку** здійснюється завдяки використанню **механізмів комерціалізації**.

При цьому інтелектуальний продукт проходить **три стадії капіталу: грошову, виробничу і товарну**. Цей рух називається **кругообігом інтелектуального капіталу**.

Для правової підтримки комерціалізації ІВ у Додатку 26 рекомендовані типові схеми (моделі) комерціалізації.

Отримання прибутку являється основою реалізації **інноваційних проєктів** і двигуном **підприємництва (інноваційного бізнесу)**. Для підтримки **управління інноваційними проєктами** в Додатку 27 приведені «Методичні рекомендації по розробці інноваційного проєкту» по [10].

Для виконання аналітичних розрахункових завдань в ході освоєння дисципліни «Маркетинг і управління інноваціями» в Додатку 28 приведено три розрахункові завдання, а для самоконтролю знань в Додатку 29 – тести.

Питання для самоконтролю знань до розділу 3

3.1. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» дайте визначення поняттям: інноваційний проєкт, пріоритетний інноваційний проєкт, інноваційне підприємство, інноваційна інфраструктура.

3.2. Вкажіть зв'язок науково-дослідного і підприємницького проєктів, а також їх роль у формуванні інноваційного проєкту. Розкрийте можливі варіанти ходу інноваційного процесу з точки зору комерціалізації результатів.

3.3. Дайте визначення і прокоментуйте відмінності в управлінні проєктом і інноваційним проєктом. Вкажіть відмінності між проєктами і бізнес-процесами. Дайте уявлення про бізнес-технології. Розкрийте схему бізнес-процесу інновації.

3.4. Розкрийте стадії і функції інвестиційного проєктування. Охарактеризуйте і порівняйте стадії розробки бізнес-плану і техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).

3.5. Розкрийте зв'язок проект-менеджменту з функціональним менеджментом. Охарактеризуйте проектно-орієнтовані структури і приведіть критерії ухвалення рішень схеми управління проектами.

3.6. Розкрийте суть ієрархії супідрядності «ЖЦН – ЖЦП – ЖЦІ», тобто «Нововведення – Проекту – Інновацій». Дайте поняття життєвих циклів реалізації (ЖЦР) Програми, Проекту, Процесу або Продукту.

3.7. Охарактеризуйте фінансово-промислову групу і прокоментуйте «Інвестиційний металургійний комплекс інноваційних технологій виробництва сталі і цільнокатаних залізничних коліс, які забезпечують високу конкурентоспроможність їх на ринках транспортного металу», як приклад реалізації концепції «4П».

3.8. Розкрийте суть загальної системи управління інноваційними проектами і, зокрема, підсистему функціональної структури управління проектами. Охарактеризуйте фази розвитку програми або проекту.

3.9. Класифікуйте і розкрийте види інноваційних проектів, а також конкретні групи учасників проекту з вказівкою вимог, що пред'являються до формування команди проекту.

3.10. Охарактеризуйте етапи розробки концепції інноваційного проекту. Вкажіть цілі планування інноваційного проекту, а також розкрийте, як виділяються основні етапи процесу планування інноваційного проекту.

3.11. Розкрийте, в цілому, зміст планів: продуктово-тематичного, об'ємно-календарного і техніко-економічного (ресурсного), а також зміст WBS - структури, OBS - структури і матриці відповідальності. Приведіть їх зразки.

3.12. Охарактеризуйте методи мережевого планування і управління, а також наведіть приклад застосування мережевого графіка.

3.13. Розкрийте зміст видів фінансування інноваційних програм і охарактеризуйте основні його джерела. Розкрийте особливості проектного фінансування з регресом на позичальника, а також роль банків реконструкції і розвитку.

3.14. Розкрийте суть венчурного фінансування та роль венчурних фондів. Охарактеризуйте організаційні структури венчурного підприємництва.

3.15. Розкрийте зміст кошторисної документації за проектом, календарним планом, бюджетом інноваційного проекту і системою бюджетного контролю. Наведіть приклади інтегральних кривих вартості проекту.

3.16. Поясніть суть матеріально-технічної підготовки проекту, системи «прок`юременту». Покажіть технологічну модель процесу торгів.

3.17. Класифікуйте види ефектів інноваційної діяльності і охарактеризуйте методи управління ризиками цієї діяльності.

3.18. Поясніть суть концепції вартості грошей у часі, що використовується при оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності. Покажіть залежність інвестицій в інноваційному проекті від часу реалізації інноваційного проекту.

3.19. Дайте класифікацію показників ефективності інноваційних проектів і основні розрахункові формули цих показників.

3.20. Розкрийте методи оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) і дайте формули розрахунку роялті. Проаналізуйте застосування оціночних методів на різних стадіях життєвого циклу нововведення. Наведіть приклади моделей комерціалізації ОІВ.

Висновки до розділу 3

Специфіка діяльності господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки пред'являє підвищені вимоги до організації інноваційної діяльності і створення адекватних ринковому господарству форм управління інноваціями.

Підхід, заснований на концепції маркетингу нововведень, дозволяє розглядати процеси в єдності і взаємній обумовленості. Реалізація такого підходу сприяє створенню гнучких організаційних механізмів (зокрема, проектних структур), що забезпечують можливості швидкого оновлення виробів (послуг) і технологій, розвитку і стимулювання людських і інтелектуальних ресурсів у відповідності до змін умов.

Механізми управління інноваціями спрямовані на послідовне рішення задач інноваційного розвитку по формуванню стратегії інноваційного проектування і управління обраною стратегією на представленій методичній основі по розробці і реалізації проекту.

Представлений підхід для рішення задач формування стратегії інноваційного проекту заснований на виборі і оцінці факторів технологічної й

конкурентної позиції фірми. На основі зіставлення отриманих оцінок застосовується методична база для реалізації стратегічного маркетингу проекту і концепції інноваційного проекту.

Маркетингова концепція інноваційного проекту ґрунтується на постійному вивченні оцінки ринку. Це дає можливість мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю в реалізації інноваційного проекту. Для цього в умовах фірми потрібен глибокий аналіз і широке використання інструментарію маркетингу. Маркетинг виступає як один з головних факторів для успішного впровадження нововведень і управління інноваціями. Особлива увага приділена: маркетинговим дослідженням; вибору оптимального методу дослідження ринку для конкретного інноваційного процесу; ролі і значущості сегментації потенційних споживачів; можливим каналам збуту; оцінці характеру можливих дій конкурентів з урахуванням життєвого циклу продукції і послуг.

Для рішення задач по управлінню обраною стратегією в ході інноваційного проектування представлено методичне забезпечення, що дозволяє розроблювачам системно виконувати роботи по формуванню інноваційного проекту, враховувати при плануванні і реалізації проекту всі фактори і можливі ризики, які викликані невизначеністю цієї роботи, мінімізувати витрати і домагатися кінцевого успіху при завершенні інноваційного проекту.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Україна вибирає сучасний шлях розвитку інноваційної економіки. З одного боку, інноваційна діяльність організацій і фірм супроводжується створенням і застосуванням власних винаходів та інших нововведень, що формуються як об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ). З іншого боку, ефективні технології, виявлені в ході маркетингу і аудиту існуючих технологій, передаються на ліцензійній основі іншим організаціям і фірмам у ході трансферу технології.

Розвиток і охорона розробок ОІВ і трансфер технології здійснюються під егідою Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) і відповідних національних законів. Вихід нових технологічних розробок на світовий ринок припускає їхню високу конкурентоспроможність. Управління створенням і застосуванням на базі ОІВ конкурентоспроможних розробок здійснюється на базі світових стандартів (ISO). Питання надійної охорони і захисту нових товарів і послуг стають особливо актуальними при входженні України в ринок, що розвивається в системі Всесвітньої торговельної організації (ВТО).

Представлені світові системи – ОІВ, ISO і ВТО, що пов'язані в певній мірі з інноваційно-творчою діяльністю, і є частиною надсистемної глобалізації – об'єктивного процесу формування цілісності людства, створення загальносвітових промислових, економічних, політичних, культурних, технологічних, інформаційних і інших підсистем. Інституціональне входження України в ході цього процесу у світову і європейську співдружність сприяє подоланню технологічного відставання. Діючими інструментами при цьому є розвиток в Україні інноваційної інфраструктури і бізнесу, інноваційного підприємництва, як соціальної основи розширення середнього класу.

В основі розвитку і розширення інноваційної підприємницької діяльності лежить розуміння і використання бази інноваційно-творчих знань і вмінь на відповідному кваліфікаційному рівні будь-якої професійної і галузевої спеціалізації. При підготовці кадрів, які спеціалізуються в цій діяльності, відповідно до сучасних освітніх стандартів виділяють підготовку так званих кар'єрних магістрів (КМ). Особливістю є те, що до навчання таких магістрів можуть залучатися бакалаври та фахівці з вищою освітою всіх напрямків. Навчання проводиться за спеціальностями: 7(8).000001 – якість, стандартизація і сертифікація,

7(8).000002 – інтелектуальна власність, 7(8).000003 – управління проектами, 7(8).000014 – управління інноваційною діяльністю та ін.

Даний навчальний посібник «Маркетинг і управління інноваціями» націлено на підготовку КМ, і представляє відповідний сегмент бази знань і вмінь в сфері інноваційно-творчої діяльності з акцентом на рішення задач технологічного менеджменту. Цей менеджмент спрямований на формування та забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Посібник націлено також на навчання в системі ФПК керівників підрозділів підприємств, фірм і організацій, акціонерних товариств, керівників і фахівців, які займаються питаннями підготовки і впровадження нових розробок комерціалізації інтелектуальної власності і управління інноваціями.

Ключовими моментами технологічного менеджменту є: виявлення і комерційна оцінка технологічних можливостей, управління дослідженнями і розробками, інтеграція технології в загальну діяльність компанії, стратегічне управління інтелектуальною власністю, підтримка конкурентоспроможності, просування на ринок нових продуктів, управління поточними і радикальними інноваціями.

Виходячи з аналізу зайнятості на ринку праці, на сьогодні спостерігається надлишок магістрів економіки і менеджменту; поряд з цим, потреба в навчанні кар'єрних магістрів в перспективі буде підвищуватися. З розвитком в Україні інноваційної інфраструктури та інноваційного підприємництва буде рости потреба у фахівцях, які будуть краще інших підготовлені до інноваційно-творчої діяльності, а саме – конкурентоспроможних і тому впевнених у собі. Тобто, насамперед, у фахівцях, готових до створення своєї справи і наступної високоефективної інноваційної підприємницької діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Завлина П.Н. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / под ред. П.Н. Завлиной, А.П. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е переработ. и доп. – М.: ЦИСН, 1998. – 568 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступит. стат. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
3. Зинов В.Г. Управление интеллектуальной собственностью: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 512 с.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: Навч. посібник / за ред. Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченка. – Дніпропетровськ, Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права, 2000. – 224 с.
5. Бутнік-Сіверський О.Б. Економіка інтелектуальної власності. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.000002 «Інтелектуальна власність». – К.: Інститут інтелектуальної власності і права, 2003. – 296 с.
6. Титов А.Б. Маркетинг и управление инновациями. – СПб: Питер, 2001. – 240 с.: – (Серия «Краткий курс»).
7. Окландер М.А. Маркетинг и логистика в предпринимательстве. – Одесса: АП НТиЭИ, 1996. – 104 с.
8. Ламбен Жак-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского. – СПб: Наука, 1996. – 589 с.
9. Вертакова Ю.В. Управление инновациями: теория и практика: Учеб. пособие / под ред. Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. – 432 с.
10. Беляков В.Н., Малый В.В., Козинец В.П. Инновационное предпринимательство: Учеб. пособие / под ред. проф., д.э.н. Ткаченко В.А. – Днепропетровск: Пороги, 2008. – 377 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Алгоритм пошуку речовинно-польових ресурсів при розробці нововведення, 26

В

Взаємодії стратегічного і операційного маркетингу, 12

Види ефекту від реалізації інновацій, 110

Види цін, що використовуються в економіці, 61

Відтворювальний цикл товару і технології А, Б і В, 20

Е

Етапи (фази) інноваційного процесу, 14

Ж

Життєвий цикл товару, 53

З

Зв'язок життєвого циклу об'єктів господарської діяльності, 35

Зв'язок різних структур в організаційному середовищі управління проектами, 87

Зв'язок ціни з елементами маркетингу, 62

Зміст і етапи розробки концепції інноваційного проекту, 95

І

Ієрархія супідрядності реалізації «ЖЦН – ЖЦП – ЖЦЦ», 88

Інструменти маркетингової комунікації покупців, 68

Інструменти маркетингу, 50

Інтегральні показники ефективності інноваційних проектів, 116-120

К

Класифікація цінових стратегій, 66

Класифікація інноваційних проектів, 93

Класифікація ліцензійних договорів, 39

Класичний взаємозв'язок менеджменту і маркетингу, 7

Комплекс маркетингу «4Р» – «Маркетинг-МІХ», 51

Комплекс робіт по технологічному передбаченню, 23

Комплекс стратегічних програм виведення нового продукту на ринок, 52

Компоненти інтелектуального потенціалу і інтелектуального капіталу, 31

Концепції маркетингу орієнтована на споживача (спрощена схема), 13
Критерії відбору ідей (з урахуванням потенціалів ринку, виробника і ринкової ситуації) 56

Критерії для прийняття рішень за організаційною схемою, 87

Критерії і методи оцінки економічної ефективності інвестицій, 116

Л

Логістична система взаємозв'язків матеріального потоку, 32

Логістичні криві розвитку систем, 19

М

Матриця «витрати – споживна цінність», 47

Мережевий графік виконання проекту, 98

Методи управління ризиками, 111

Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером, 45

Модель системи маркетингових комунікацій, 70

О

Основні види просування в системі маркетингових комунікацій, 69

Основні етапи життєвого циклу нової технічної системи, 15

Основні етапи процесу планування інноваційного проекту, 100

П

Порівняльна характеристика проектів і бізнес-процесів, 83

Порівняльні характеристики методів якісного аналізу, 22

Послідовність етапів ABC – аналізу, 59

Р

Розподіл і характер інвестицій ходу інноваційного процесу, 29

С

Сегменти ринку для різних типів стратегії, 46

Система планів інноваційного проекту, 96

Складові економічного аналізу, 57

Спрощена схема інноваційного менеджменту, 11

Структури і матриці відповідальності, 100, 101

Структура життєвого циклу нововведення, 11

Структура життєвого циклу ОПІВ, 37

Структурні зв'язки «фірми з наукоємними технологіями», 9

Схема формування інноваційного проекту, 82

Схема бюджетного контролю підприємства, 107
Схема взаємодії виробничої структури з навколишнім середовищем, 28
Схема зв'язку проект-менеджменту з функціональним менеджментом, 86
Схема інвестиційного проектування, 84
Схема перетворення нововведень в інновації і основну продукцію фірми – ОП, 34
Схема процесу маркетингу інновацій, 16
Схема розподілу інвестицій в інноваційному проекті, 115
Схема сумісної взаємодії ТС і СТС з навколишнім середовищем, 27
Схема управління ОПВ як процесом, 38
Схема учасників системи товароруку, 76

Т

Технологічна модель процесу торгів, 109
Типи структур управління проектами, 85,86

Ф

Фази розвитку програми, проекту, 92
Функції проектного менеджменту, 91

Ц

Цикл прибутковості технологій А і Б, 21
Цінова еластичність попиту, 64

Ч

Чинники, що визначають структуру просування, 71

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Автоматизовані інформаційні системи (АІС) – комп'ютерні системи, призначені для нагромадження, пошуку, обробки й видачі інформації різного роду: **АСНД** – автоматизована система наукових досліджень; **САП** – система автоматизованого проектування; **АСТПВ** – автоматизована система технологічної підготовки виробництва; **ГАВ** – гнучкі автоматизовані виробництва. У цю групу входять автоматизовані системи управління (АСУ). Вони підрозділяються залежно від цільового призначення на: інформаційно-довідкові та інформаційні системи, що радять.

Агент – юридично самостійна особа, що може відразу вести справи декількох підприємств, одержуючи винагороду залежно від обсягу збуту або по договірному тарифу.

Агентства по наданню маркетингових послуг – фірми й підприємства маркетингових досліджень, рекламні агентства, організації коштів реклами, консультаційні фірми по маркетингу.

АВС-аналіз – метод аналізу, заснований на ранжируванні об'єктів за обраними показниками. Як об'єкти при аналізі можуть виступати: окремі товари або продуктові групи, окремі замовлення й клієнти, регіони й канали збуту. Як показники використовуються: обсяг збуту, прибуток і покриття витрат.

Алгоритм – зрозуміле й точне приписання (вказівка) виконавцеві зробити певну послідовність дій для досягнення зазначеної мети або рішення поставленого завдання.

Алгоритм рішення винахідницьких завдань (АРВЗ) – комплексна програма алгоритмічного типу, заснована на законах розвитку технічних систем і призначена для аналізу й рішення винахідницьких завдань. Автор АРВЗ - Альтшуллер Г.С. Існує кілька модифікацій: АРВЗ-68, АВЗ-77, АРВЗ-82 та ін. Перші модифікації АРВЗ, опубліковані в 50-ті роки, називалися «методикою винахідницької творчості». Сучасна модифікація АРВЗ-85У, як і попередні, включає програму обробки завдання, кошти управління психологічними факторами й інформаційний фонд.

Аналіз рентабельності асортиментної групи товарів – найбільш простий і найменш трудомікий метод аналізу асортиментів, що заснований на визначенні

показників рентабельності при різних станах товарної номенклатури й порівнянні їх між собою.

Аналог об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка тощо) - об'єкт, що має подібність до заявленого по технічній і іншій сутності й досягнутому результату використання..

Анкета – інструмент дослідження при зборі первинних даних методом опитування, що представляє собою оформлену композицію питань, на які опитувані повинні дати відповіді.

Атрибут позиціонування – ключова перевага товару, що дозволяє споживачеві задовольняти свої потреби щонайкраще; відрізняє даний продукт від товарів конкурентів і є джерелом мотивації його покупок.

Аудиторська фірма – фірма, що спеціалізується на проведенні перевірок обліково-фінансової діяльності клієнтів, визначенні вірогідності їх фінансових і облікових документів.

Афіша – графічне рекламне звернення великого формату, що призначено для сприйняття з великих відстаней і містить, в основному, текстову інформацію, оголошення.

База даних – спеціально організована сукупність взаємно зв'язаних даних, що відображає стан виділеної предметної області реальної дійсності й призначена для спільного використання при рішенні завдань багатьма користувачами.

Базова ціна товару – споконвічний її рівень, що потім може переглядатися в рамках маркетингової політики підприємства.

Бенчмаркетинг (від англ. **bench** - місце, **marking** – відзначити) – спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів, насамперед конкурентів, з метою використання позитивного досвіду.

Бізнес – ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних або позикових коштів на свій страх і ризик, під свою відповідальність, що ставить головними цілями одержання прибутку, іншого результату, розвиток власної справи.

Бізнес-план – документ, покликаний висвітлити курс підприємства, як правило, на найближчий рік, у розвиток його стратегії. Склад бізнес-плану: передмова; опис фірми; стратегія маркетингу; план відновлення випускаємої продукції; план виробництва й реалізації продукції; план забезпечення вироб-

ництва; план обслуговування виробництва; план розвитку виробництва; фінансовий план підприємства; міжнародна діяльність підприємства; розвиток системи менеджменту; організація реалізації бізнес-плану.

Бізнес-процес організації або підприємства (БП) – це потік роботи, що проходить від одного фахівця до іншого (у залежності рівня розгляду). Стандартного списку БП не існує. Кожна організація й підприємство розробляють власний перелік основних БП.

Бренд (від англ. **brand** – клеймо, фабрична марка) – це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (послуги), з'єднаних воедино, що формує свідомість споживача, визначає місце господарюючого суб'єкта на ринку й покликана зробити товар або послугу привабливими для споживача й ринку. **Брендстратегія** інновації означає комплексне пророблення іміджу господарюючого об'єкта на основі просування його брендів на ринку.

Брокер – це торговельний посередник, що організує продаж товарів, не здобуваючи їх у власність, а лише зводячи між собою продавців і покупців, одержуючи комісійну винагороду.

Буклет – рекламний матеріал, невеликий по обсягу, багатобарвний, виконаний на гарному папері, з малюнками або фотографіями. Містить рекламний опис фірми або конкретного продукту, послуги (іноді декількох, що ставляться до одного виду або напрямку діяльності). Зазвичай випускається фірмами, що досягли певних успіхів і завоювали міцне становище в будь-якій галузі.

Бюджет інноваційного проекту – це план, виражений у кількісних показниках і відображаючий витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. Щоб спланувати витрати, недостатньо відомостей про загальний обсяг інвестицій у проект. Необхідно також знати щорічну потребу у фінансуванні, а для першого року – поквартальну й помісячну. Процес складання бюджету являє собою поділ кошторисної вартості в часі на основі календарного плану. Як і календарний план, бюджет розробляється проектною командою.

Бюджетний контроль – це порівняння фактичних витрат із прогностичними показниками, останнього прогнозу – з початковим. На основі такого порівняння визначають параметри, до яких повинен бути наведений початковий бюджет, щоб відповідати обставинам, що змінилися. Ціль бюджетного контролю полягає у виконанні первісного бюджету й знаходженні відхилень від нього, а не в пошуку економії видатків.

Вартісна оцінка інтелектуальної власності - це інтелектуальний капітал, об'єктивований і ідентифікований з позиції створеного або придбаного інтелектуального продукту, що одержав право інтелектуальної власності.

Вартість ліцензії – вартість, що визначається, як частка передбачуваного прибутку ліцензіата, яка буде отримана їм у результаті експлуатації об'єкта (винаходу, корисної моделі, промислового зразка й т.д.). Ця частка коливається в широких межах (від 20 до 50% прибутку покупця), у середньому становить одну третину доходів ліцензіата.

Вибірка – частина споживачів, які представляють інтереси й смаки всіх споживачів генеральної сукупності.

Виконавець (організація-виконавець, підрядник, субпідрядник) – юридичні особи, що несуть відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

Винахід (корисна модель, промисловий зразок) – результат творчої діяльності людини в будь-якій області відповідно до технології або дизайна. **Винахід**, за визначенням, це нове рішення, що володіє істотними відмінностями технічного завдання в будь-якій області народного господарювання, соціально-культурного будівництва або оборони країни, що дає більш високий технічний результат.

Винахідник, автор, дизайнер – людина, творчою працею якої створені відповідно винахід, корисна модель або промисловий зразок (якщо в області художнього конструювання – то **дизайн**). У більш широкому сенсі **дизайн** (від англ. **Design**) – термін, що позначає різні види проектувальної й конструкторської діяльності, що має метою формування естетичних і функціональних якостей предметного середовища.

Витрати:

- **непрямі** – витрати, які ставляться на всю випущену продукцію в цілому й не міняються у зв'язку зі зміною обсягу виробництва;

- **змінні** – витрати, прямо пропорційні обсягам виробництва; це витрати на реальне здійснення цільової діяльності, заради якої було створене підприємство;

- **постійні витрати** – витрати на створення умов для здійснення цільової діяльності;

- **прямі** – витрати, які безпосередньо зв'язані з виробництвом одиниці даного товару.

Відділ збуту – традиційний підрозділ будь-якої фірми, що виготовляє товар і здійснює функції отримання і ведення замовлень.

Внутрішня норма прибутковості – розрахункова ставка відсотків, по якій капіталізація доходу, що регулярно одержується, дає суму, рівну інвестиціям, тобто інвестиції окупаються.

Всесвітня Організація інтелектуальної власності (ВОІВ) – міжнародна організація, що була заснована у 1967 р. на конференції в Стокгольмі. У 1974 р. **ВОІВ** прийняла статус спеціалізованої організації - ООН. На сьогодні членами **ВОІВ** є 179 держав, у тому числі й Україна, що приєдналася до 18 угод. Головними завданнями **ВОІВ** є: поліпшення взаєморозуміння й розвиток співробітництва між державами в інтересах взаємоповаги до їх суверенітету й рівності; залучення до творчої діяльності; сприяння охороні ІВ в усьому світі; модернізація й підвищення ефективності діяльності відповідно до міжнародних угод по ІВ.

Гарантії – види зобов'язань фірми, які вона бере на себе добровільно з метою підтвердження своєї відповідальності за якість пропонованого товару й створення додаткової переваги при його покупці.

Гармонійність товарної номенклатури – ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з погляду їх призначення, вимог до організації виробництва, каналам розподілу й просування.

Генеральна сукупність – сукупність споживачів або суб'єктів, що є об'єктами дослідження.

Глибина (довжина) асортиментного ряду – кількість різних варіантів виконання товару в рамках окремої асортиментної групи, що мають загальну базову функцію, та розрізняються функціональними характеристиками, якістю, набором доданих характеристик.

Грант (дотація або надання допомоги) – це така форма підтримки наукової діяльності або виконання проекту, при якій університет або інша організація є основними й первинними одержувачами допомоги, і в якій агентство, що фінансує, хоча й має інтерес, але не грає активної ролі у виконанні проекту.

Граф – це структура, що включає вершини й ребра, їх з'єднуючі. **Орграф (орієнтований граф)** – це граф, ребра якого мають напрямок (інакше його називають спрямованим графом).

Дані – це окремі факти, що характеризують об'єкти, процеси і явища предметної області, а також їх властивості.

Дерево робіт проекту (WBS – Work Breakdown Structure) – це засоби розчленовування складного проекту на компоненти або господарські програми – на складові підпроекти.

Дерево рішень – це схема, що відображає структуру завдання оптимізації багатокрокового процесу. «Галузі дерева» відображають різноманітні події, які можуть мати місце, а «вузли» (вершини) – крапки, у яких виникає необхідність вибору. Причому «вузли» різноманітні: в один вибір здійснює сам менеджер проекту (з деякого набору альтернатив), в інших – це від нього не залежить. У цих випадках менеджер проекту може давати оцінку ймовірності того або іншого «рішення».

Дерево цілей – структурована, побудована по ієрархічному принципі (ранжирування по рівнях) сукупність цілей системи, програми, плану, у якій виділена головна мета - «вершина дерева». Підлеглі їй підцілі першого, другого рівнів тощо - це «галузі дерева».

Державна науково-технічна експертиза – діяльність, метою якої є дослідження, перевірка, аналіз і оцінка об'єктів експертизи (інноваційних пропозицій, бізнес-планів інноваційних проектів, інших обставин реалізації інноваційних проектів тощо) і підготовка обґрунтованих висновків по таких об'єктах. Об'єкти експертизи можуть передаватися на фінансово-економічний аналіз попередньої, первинної, повторної, додаткової й контрольну державної науково-технічної експертизи.

Державна система науково-технічної інформації (НТІ) – сукупність науково-технічних бібліотек і організацій, незалежно від форм власності й відомчої приналежності, що спеціалізуються на зборі й обробці НТІ і взаємодіючих між собою з урахуванням прийнятих на себе системних зобов'язань.

Диверсифікованість (від лат. **diversificatio** – зміна, різноманітність) – розподіл капіталу між різними об'єктами вкладення, безпосередньо не зв'язаними між собою. Під диверсифікованістю розуміється також розширення номенклатури використання нововведення.

Дисконтна ставка – ставка відсотка, по якій майбутня вартість грошей приводиться до справжньої їх вартості, тобто по якій здійснюється дисконтування - приведення майбутньої вартості грошей до справжньої їх вартості.

Договір – це угода сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав і зобов'язань. Договір є основною правовою формою організації й регулювання відносин між учасниками (суб'єктами) угоди. **Договір поставки** – це договір, відповідно до якого постачальник зобов'язується в обумовлений термін передати у власність (або певне господарське ведення, або оперативне керування) покупцеві товар, призначений для підприємницької діяльності або інших цілей, не пов'язаних з особистісним використанням, а покупець зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну ціну. **Договір підряду** регулює закупівлі, необхідним об'єктом яких є результат певних дій. Якщо автор передає іншій особі свої майнові права в сфері авторського права, то складається **авторський договір**.

Допоміжне устаткування – капітальне майно, яке сприяє процесу виробництва, але не стає частиною готового виробу, що представляє собою заводське (інструменти, автотранспортувачі) і конторське устаткування (офісна техніка й меблі).

Допоміжні матеріали й ділові послуги – товари, взагалі не присутні в готовому виробі, але необхідні для здійснення виробничого процесу або ведення бізнесу. Допоміжні матеріали бувають двох видів: робочі матеріали (паливо, мастильні матеріали, канцелярські принадлежности) і матеріали для технічного обслуговування й ремонту (фарби, цвяхи). Ділові послуги включають консультативні послуги й послуги по технічному обслуговуванню й ремонту.

Екологічна експертиза проектів – аналіз екологічних наслідків інноваційної діяльності - впровадження нової техніки й будівництва різних господарських об'єктів.

Економічна ефективність інноваційного проекту – це система економічних показників, що відображають співвідношення пов'язаних із проектом витрат і результатів і дозволяють судити про економічну привабливість проекту для його учасників, про економічні переваги одних проектів над іншими.

Експерт – будь-який висококваліфікований фахівець, здатний створити власну обґрунтовану модель об'єкта, що аналізується.

Експертиза інноваційних проектів – процедура комплексної перевірки й контролю: якості системи нормативно-методичних, проектно-конструкторських і інших документів, що входять до складу проекту й системи інноваційного менеджменту; професіоналізму керівника проекту і його команди; науково-технічного й виробничого потенціалу, конкурентоспроможності

інноваційної організації; вірогідності виконаних розрахунків, ступеня ризику й ефективності проекту; якості механізму розробки й реалізації проекту, можливості досягнення поставленої мети.

Експертні оцінки – метод інтуїтивно-логічного аналізу проблеми, проведеного експертами (експертом) з метою підготовки ухвалення рішення, з кількісною оцінкою суджень і формальною обробкою результатів.

Еластичність попиту за ціною – залежність зміни обсягу пред'явленого купівельного попиту від зміни ціни на даний товар.

Ефективність реклами

- **комунікативна** – діагностика здатності конкретного рекламного обігу передавати цільовій аудиторії намічені відомості або формувати бажану для рекламодавця точку зору;

- **економічна** – відношення додаткового прибутку, отриманого в результаті застосування реклами, до витрат на неї.

Ємність сегмента – кількість виробів у натуральному або вартісному вираженні, що може бути продана в певному регіоні за певний період.

Життєвий цикл інновації у виробничо-ринковій сфері – послідовні стадії: усвідомлення потреби - освоєння - тиражування (дифузія) - стабільна реалізація (рутинізація).

Життєвий цикл продукції (нововведення) – період часу від зародження ідеї, практичного втілення, виробництва продукції, її практичного використання до зняття з експлуатації й заміни новою моделлю. Цей цикл включає стратегічний маркетинг, НДОКР, підготовку до виробництва й виробництво, підготовку продукції до функціонування, експлуатацію й ремонт, утилізацію продукції й заміну новою моделлю.

Життєвий цикл проекту – цикл, що включає чотири окремі фази розвитку, які залежно від індивідуальних переваг і області застосування програми або проекту можуть називатися по-різному, наприклад: концептуальне проектування, розробка, виконання й завершення; або: ідея, планування, реалізація й згорання.

Життєвий цикл реалізації (ЖЦР) Програми, Проекту, Процесу або Продукту – період часу з моменту зародження ідеї зміни або початку до моменту завершення реалізації. Базується на основі понять життєвих циклів (ЖЦ) нововведення, проекту й інновації.

Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у обумовлений термін.

Замовник проекту – людина або група людей, які одержать продукт проекту. Кінцевий продукт - це результат проекту, що поставляється замовникові, чий бажання й потреби були основними в цьому проекті. Стосовно організації замовник може бути внутрішнім і зовнішнім. Більшість проектів розробляється для внутрішніх замовників (усередині організації), хоча кінцевий продукт проекту, зрештою, може бути переданий зовнішньому замовникові.

Захист прав інтелектуальної власності – це законодавча система для запобігання порушення прав ІВ і компенсації втрат, які виникають через порушення цих прав, що передбачає й дії проти порушників.

Заявка – сукупність документів, необхідних для видачі патенту на винахід, корисну модель, промисловий зразок або свідоцтво, на знак для товарів і послуг. **Заявник** – особа, що подала заявку. **Заявка міжнародна** – заявка, подана відповідно до Договору про патентну кооперацію.

Зразок - модель виробу (комплект виробу), що вироблена в процесі розробки продукції.

Інвестиції – вкладення коштів з метою збереження й збільшення капіталу, одержання доходу. **Валові інвестиції** відображають загальний обсяг коштів, що направляються на відтворення: нове будівництво, реконструкцію й розширення, технічне переозброєння, підтримку діючих потужностей. **Чисті інвестиції** являють собою вкладення коштів у новостворювані виробничі фонди й обновлюваний виробничий апарат. Вони менші валових на величину коштів, що направляються з фонду відшкодування у вигляді амортизаційних відрахувань на повне відновлення.

Інвестиції інтелектуальні – вкладення коштів на навчання, підготовку й перепідготовку персоналу, одержання ліцензій і ноу-хау, спільні наукові розробки.

Інвестиційний проект – сукупність документів, що регламентують технічні, економічні, організаційні, правові й інші аспекти планування й здійснення комплексу заходів щодо вкладення інвестицій.

Інвестор – фізичні або юридичні особи, що вкладають кошти в проект. Інвестор може бути й замовником. Одним з основних інвесторів, що забезпечують фінансування проекту, є банк.

Ініціація ОІВ – на стадії розробки нововведень і рішенні питань правової охорони – це виявлення оптимальної форми юридичної охорони об'єктів; а на стадії поширення (тобто дифузії інновацій) – розширення (тобто диверсифікованість) використання ОІВ як об'єктів інноваційної діяльності.

Іноватика – науковий напрямок, який охоплює область знань, що відносяться до нововведень взагалі. Сутність **нововведення** визначають як інноваційну зміну, що являє собою чітко позначений перехід, який перериває поступовість розвитку за рахунок нового елемента – **нововведення**.

Інноваційна інфраструктура – це сукупність взаємозалежних, взаємодоповнюючих систем і відповідних їм організаційних і керуючих підсистем, необхідних і достатніх для ефективного здійснення інноваційної діяльності й реалізації нововведень.

Інноваційна пропозиція – комплект обов'язкових документів, що оформляється заявником відповідно до вимог, які затверджені вповноваженою державною структурою. Цей комплект стисло описує інноваційний проект та його заявника. Інноваційна пропозиція використовується на стадії реєстрації, ідентифікації й попередньої експертизи для початкового відбору інноваційних проектів.

Інноваційне підприємництво – суспільний технічний і економічний процес, що приводить до створення кращих по своїх властивостях товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень, які мають надійну правову охорону.

Інноваційно-творча діяльність – інноваційна діяльність, що супроводжується інтенсивними творчими розробками в ході фундаментальних і прикладних досліджень.

Інноваційний договір – договір між Регіональним відділенням уповноваженою державною структурою, Заявником інноваційного проекту, і, якщо буде потреба, з іншим учасником інноваційної діяльності, по якому Заявник стає Виконавцем інноваційного договору. Цим договором визначаються: форма, механізми й умови фінансування інноваційного проекту, рядки дії договору, права та обов'язки сторін, календарний план виконання договору, план перерахування та повернення коштів, кошторис інноваційних витрат, зобов'язання по передачі виконавцем необхідної звітності, відповідальність сторін за порушення умов договору й інших необхідних умов.

Інноваційний менеджмент – самостійний вид професійної діяльності, пов'язаної з керуванням, процесами відновлення всіх елементів функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці.

Інноваційний процес (ІП) – процес перетворення наукових знань в інновацію. Головна його риса – обов'язкове завершення інновацій, тобто одержання результату, придатного для практичної реалізації. При **натуральному ІП** – процес як би замикається усередині однієї і тієї ж організації. При **товарному ІП** – нововведення приймає вже товарну форму. При **розширеному ІП** – процес супроводжується створенням нових виробників нововведень.

Інновація – це нові знання, втілені в продукти або процеси й реалізовані на ринку для задоволення потреб і одержання прибутку. Об'єктом інновації є нововведення, які розглядають як новий порядок, новий метод, нову систему, що первісно виникли як результати творчої діяльності. **Нововведення** означає, що новина використовується. З моменту прийняття до поширення нововведення здобуває нову якість і стає **інновацією**.

Інструментарій впливу на споживача в рамках збутової політики – включає, з одного боку, місце надання товару – канали збуту (їхня довжина, широта, тип посередника, кількість посередників на одному рівні), з іншого боку, час надання товару покупцеві – ухвалені рішення щодо фізичного розподілу товару (рішення щодо процесів обробки замовлення, обсягу запасу товару, вибору варіанта складування й транспортування).

Інтегральний ефект інвестицій (чиста поточна вартість NPV) – величина різниць результатів і інноваційних витрат за розрахунковий період, наведених до початкового року, тобто з обліком дисконтування результатів і витрат. Інтегральний ефект називають також: чистий дисконтований прибуток, чиста наведена або чиста сучасна вартість, чистий наведений ефект.

Інтелектуальна власність - права, які стосуються: літературних, художніх і наукових добутоків; виконавської діяльності артистів, звукозапису, радіо- і телевізійних передач; винаходів у всіх сферах людської діяльності; наукових відкриттів; промислових зразків; товарних знаків, знаків обслуговування; фірмових найменувань і комерційних позначень; захисту проти несумлінної конкуренції. **Об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ)** включають: об'єкти промислової власності (ОПВ), нетрадиційні ОІВ і об'єкти авторського права й суміжних прав. Якщо результатом творчої діяльності є форма, то охорона здійс-

нюється за допомогою **авторського права**, а якщо – зміст – використовується **патентне право**. Традиційно – це **дві основні галузі виключних прав**. **Авторським правом** охороняються літературні, художні твори й наукові праці. Словам «авторське право» в англійській мові відповідає термін «**copyright**» (копірайт).

Інтелектуальний капітал – це інтелектуальний потенціал у вартісному вимірі. В інтелектуальний капітал **інтелектуальна власність** входить як основа, що представляє собою результат інтелектуальної творчої діяльності, результат творчого пошуку, що може бути певним чином об'єктований (втілений у певну об'єктивну форму) і здатний до відтворення. Як капітал, інтелектуальна власність розглядається з погляду витрат капіталу на утворення або придбання підприємцем нематеріальних активів, що здійснюється з метою збільшення першого.

Інтелектуальний потенціал – це людські й інтелектуальні ресурси, або інтелектуальна чинність і інтелектуальний продукт. У вартісному вимірі інтелектуальний потенціал являє собою **інтелектуальний капітал**.

Інтелектуальний продукт – це результат розумової інтелектуальної праці. Це продукт творчих розумових зусиль, що має змістовне значення для певного інтелектуально підготовленого кола осіб, втілений на матеріальному носії. Інтелектуальний продукт проходить три стадії капіталу: грошову, виробничу й товарну. Такий послідовний рух називається **кругообігом інтелектуального капіталу**.

Кабінетне дослідження – метод збору й оцінки існуючої маркетингової інформації, що міститься в джерелах (статистичних даних або звітах), підготовлених для інших цілей.

Канал поширення реклами – спосіб тиражування рекламного звернення і доставки його до широкої публіки, поширення в часі й просторі.

Канал розподілу – сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати кому-небудь іншому право власності на конкретний товар або послугу на шляху їх від виробника до споживача:

- **довжина каналу розподілу** – кількість типів посередників на кожному рівні на шляху руху товару від виробника до кінцевого споживача;

- **інтенсивний розподіл** – пропозиція виробником товару всім посередникам, готовим до співробітництва;

- **селективний розподіл** – пропозиція виробником товару не єдиному, але й не багатьом посередникам, які були б згодні зайнятися поширенням;

- **рівень каналу розподілу** – кожний тип посередника, що виконує ті або інші дії по наближенню товару до кінцевого споживача;

- **широта каналу розподілу** – кількість однотипних посередників на одному рівні на шляху руху товару від виробника до кінцевого споживача;

- **ексклюзивний (винятковий) розподіл** – пропозиція виробником товару єдиному посередникові (дилерові) у межах його територіальної зони.

Команда проекту – специфічна організаційна структура, що очолюється керівником проекту й створюється на період здійснення проекту, з метою ефективного досягнення його цілей. Команда проекту разом з керівником проекту являються його **розроблювачами**.

Комерційні характеристики товару – сукупність вигід або корисних, з погляду, споживачів, властивостей, змінюючи які можна управляти попитом. До комерційних характеристик товару відносяться його функціональні можливості, що дозволяють споживачеві вирішувати певні проблеми, а також нематеріальні властивості, які так чи інакше роблять вплив на процес ухвалення рішення про покупку й намір зберегти прихильність товарам даної фірми.

Комерціалізація інтелектуальної власності – діяльність, що здійснюється по багатьом каналам: купівля-продаж ОІВ (ліцензування); передача в оренду (лізинг); внесення в статутний капітал фірми, акціонерного товариства; використання як об'єкта інвестицій, у тому числі венчурних; використання як об'єкта приватизації; страхування ОІВ та інше. Для включення результатів інтелектуальної діяльності в господарський оборот потрібно мати правові підстави володіти конкретними результатами інтелектуальної творчої діяльності й використовувати їх, а також оформити свої права на об'єкт або ОІВ відповідно до вимог законодавства. **Комерціалізацію наукових розробок і технологій** (на Заході існує термін «комерціалізація науки й технологій») зв'язують із поданнями про інноваційний процес і інноваційну діяльність, у ході яких науковий результат або технологічна розробка реалізуються з одержанням **комерційного ефекту**. Результати інноваційної діяльності на ринку можуть бути представлені **шляхом комерційної передачі (трансферту)** науково-технічних знань і досвіду для надання науково-технічних послуг, нових технологій, що, у свою чергу, є імпульсом для подальшого розвитку цієї діяльності. У процесі комерціаліза-

ції, головним чином, беруть участь: автор-розроблювач, стратегічний партнер, менеджер і інвестор.

Комунікаційна програма – конкретний план використання всіх інструментів маркетингових комунікацій відповідно до поставлених цілей просування й певного бюджету.

Компанія – це промислове, банківське або торговельне підприємство, засноване на пайовій участі вкладників капіталу.

Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. На одному ринку об'єкт може бути конкурентоспроможним, а на іншому - ні.

Конкурентоспроможність технології – здатність даної технології конкурувати з іншими аналогічними технологіями, не мати аналогів, мати можливість виготовити за даною технологією якісну й економічну продукцію відповідно до конструкторсько-технологічної документації, не знизивши якості «входу» системи. Вимоги в технології: мобільність, оптимальність рівня автоматизації процесів, мінімальні втрати ресурсів.

Конкуренція – змагальність господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку. Конкуренція – змагальність, суперництво юридичних і фізичних осіб за покупця, за виживання в умовах закону конкуренції в рамках антимонопольного законодавства.

Контракт – юридичний документ, відповідно до якого підрядник виконує певну роботу, запропоновану агентством, що фінансує (замовником). Перед висновком контракту важливим етапом є підготовка формальних пропозицій підрядника, які відповідають запитам відомств, що, у свою чергу, анонсовані та опубліковані агентствами цих відомств. Контракт може бути **контрактом з фіксованою ціною**, або ж **контрактом компенсації вартості**.

Контактна аудиторія – будь-яка структура (комерційна, суспільна, державна), що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягати поставлених цілей.

Концепція інноваційного проекту – розробка, що повинна визначати варіанти його реалізації, формувати основні цілі й очікувані кінцеві результати, оцінювати конкурентоспроможність і перспективність результатів проекту, а також оцінювати можливу ефективність і економічні ризики інноваційного проекту.

Кон'юнктура – це сформована на ринку економічна ситуація, що характеризується співвідношенням між попитом та пропозицією, рівнем цін, товарних запасів, портфелем замовлень та інше.

Комерційна ефективність (фінансове обґрунтування) проекту – величина, обумовлена співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму прибутковості. Цей показник може розраховуватися для проекту в цілому й для учасників проекту з урахуванням їх внесків.

Концептуальне проектування (розробка концепції проекту) – це ідентифікація й визначення цілей і завдань проекту та розробка відповідних документів для задоволення замовника проекту. Концептуальне проектування включає короткий опис проекту, що дає найбільш раціональний рівень наближення до досягнення цілей проекту, а також визначення всього необхідного для рішення поставлених завдань.

Координована збутова структура (КЗС) – сукупність декількох рівнів каналу руху товарів, які діють як єдина система, де один з учасників або володіє іншими, або надає їм торговельні привілеї, або має чинність, що забезпечує їхнє повне співробітництво:

- **договірна КЗС** – система збуту, у якій незалежні фірми зв'язані договірними відносинами по координації своєї діяльності з метою досягнення більш комерційного ефекту, ніж можливо було б досягти поодиночі;

- **корпоративна (інтегрована) КЗС** – система збуту, у якій послідовні стадії виробництва й розподілу належать одному власникові;

- **керована (контрольована) КЗС** – система збуту, у якій послідовні стадії виробництва й розподілу координуються в силу могутності або розмірів одного з її учасників.

Корпорація – це форма акціонерного товариства, створена з метою захисту яких-небудь привілей його учасників.

Кредитно-фінансові установи – банки, кредитні компанії, страхові компанії та інші організації, що допомагають підприємству фінансувати угоди й (або) страхувати його від підприємницьких ризиків.

Креативні технології – це методи і технології творчого пошуку та розробки нововведень.

Керівник проекту – юридична особа, якій замовник за контрактом делегує повноваження з керівництва роботами по проекту. У західній термінології - **проект-менеджер**.

Лізинг – господарська операція на основі договору, по якому виконавець інноваційного проекту за своєю заявкою одержує в платне користування об'єкт лізингу, необхідний для реалізації інноваційного проекту на строк, що не перевищує тривалості повної амортизації об'єкта лізингу. При **фінансовому лізингу** це передбачено з обов'язковим переходом цього об'єкта після закінчення договору у **власність** виконавця інноваційного проекту або його викупом по залишковій вартості. При **оперативному лізингу** після закінчення договору лізингу об'єкт лізингу обов'язково вертається його власникові.

Лінія інноваційного розвитку техніки (ЛІРТ) – напрямок нового розвитку техніки (устаткування, матеріалів і технологій), який можна спрогнозувати, виходячи із закономірностей розвитку технічних систем, і який припускає істотне підвищення рівня задоволення потреб і одержання прибутку.

Листівка (рекламний листок) – несе чисто рекламну інформацію про конкретний товар або послугу. Відрізняється більше помітним оформленням, більше «рекламним» текстом. Залежно від каналу поширення реклами листівка може відрізнятися більшим обсягом тексту, більш докладним описом товару (послуги), розміром. Рекламний аркуш використовується для продукції виробничого призначення на неспеціалізованих виставках, де високий відсоток відвідувачів, непрофесіоналів у даній області.

Ліцензіар – власник патенту, країна або фірма, що продають ліцензію, тобто юридична особа, яка дає дозвіл на використання певного винаходу або науково-технічного досвіду (ноу-хау).

Ліцензіат – фізична або юридична особа, яка має дозвіл на використання певного винаходу або науково-технічного досвіду (ноу-хау).

Логотип – спеціально розроблене оригінальне накреслення повного або скороченого найменування фірми або її товарів.

Майбутня вартість грошей (за міжнародними стандартами - **FV – Future Value**) – деяка сума коштів (у цей час), у яку вона перетвориться через певну кількість років при певній процентній ставці прибутковості. Процес визначення **FV** називається **кампаудириванням**.

Марка – ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їхнє сполучення, призначені для ідентифікації товару й диференціації його серед аналогічних товарів конкурентів.

Маркетинг інновацій – маркетинг, що включає планування виробництва інновацій, дослідження ринку, налагодження комунікацій, установлення цін, організацію просування інновацій і розгортання служб сервісу.

Маркетингові комунікації – процес обміну інформацією між фірмою й іншими суб'єктами маркетингової діяльності з метою подання й удосконалення діяльності фірми і її товарів.

Маркетинговий підхід – підхід (від англ. **market** - ринок), що передбачає орієнтацію системи управління при рішенні будь-яких задач в умовах ринкових відносин на споживача. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу: підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості; економія ресурсів у виробництві за рахунок фактору масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту. **Стратегічний маркетинг** – комплекс робіт з формування ринкової стратегії фірми на перспективу на основі оцінки стратегічної потреби ринку й прогнозування стратегій підвищення якості товарів у зв'язку з розробкою нового товару (продукту) на базі конкретного нововведення. **Тактичний (операційний) маркетинг** – комплекс робіт з оцінки тактичної потреби ринку в розробленому продукті, рекламі й стимулюванню збуту нового продукту.

Маркетингове середовище підприємства – сукупність активних суб'єктів і чинностей, що діють за межами підприємства й впливають на розробку й реалізацію комплексу маркетингових заходів.

Маркетингові посередники – фірми, що допомагають підприємству в просуванні, збуті й поширенні її товарів і послуг серед клієнтури.

Маркетинговий менеджмент – аналіз, планування, реалізація й контроль за заходами, розрахованими на встановлення, зміцнення й підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями для збільшення прибутку, обсягу збуту, частки ринку й інших цілей підприємства, здійснювані на принципах маркетингу.

Матриця відповідальності – матриця, що зв'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями на основі WBS і OBS і визначає головних виконавців пакетів робіт.

Мегапроект – це цільова програма, що включає багато проектів, об'єднаних на основі загальної мети, загальних ресурсів і часу. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, регіональними, міжгалузевими, галузевими й змішаними.

Міжнародна асоціація з керування проектами (International Project Management Association – IPMA) - Міжнародна асоціація з керування проектами поєднує більше 30 національних товариств країн Європи й інших держав. З 1993 р. її членом стала й Українська асоціація управління проектами (UPMA).

Менеджер по ресурсах також відомий як **функціональний менеджер** - відповідає за ресурси, зокрема, за персонал, безпосередньо зайнятий у проекті. Люди, які працюють над проектом, відбираються функціональним менеджером, а потім закріплюються за проектом на повну ставку або, що буває частіше, по сумісництву. Менеджер по ресурсах відповідає за те, щоб команди мали належні знання й кваліфікацію для виконання роботи. Він повинен гарантувати, що в членів команди буде досить часу й коштів для виконання роботи.

Менеджмент - міждисциплінарна наука, заснована на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних і інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність прийнятого рішення. Менеджмент - вид професійної діяльності людей по організації процесів досягнення поставлених цілей, прийнятих і реалізованих з використанням наукових підходів, маркетингового підходу й людського фактора.

Метод мозкової атаки – надзвичайно швидкий спосіб генерування ідей, які можуть послужити основою для подальшого пошуку рішення. Розроблений А.Осборном.

Метод розрахунку ціни – спосіб побудови ціни.

Метод ціноутворення – спосіб побудови базової ціни (алгоритм розрахунку базової ціни).

Методи експертні - методи прогнозування й розрахунку, що полягають у виробленні колективної думки групи фахівців у даній області.

Модель товару – загальна композиція комерційних характеристик товару.

Моніторинг проекту – система, що забезпечує відстеження всіх змін у проекті. Моніторинг дозволяє визначити поточний стан проекту, проблемні області, тенденції, що розвиваються, й пророкувати майбутній стан проекту.

Насиченість:

- **асортиментного ряду** – загальне число товарних одиниць, представлених по кожному варіанту виконання окремого товару фірми;

- **товарної номенклатури** – загальна кількість вироблених товарних одиниць у всіх асортиментних групах.

Ноу-хау - (від англ. know-how - «знати як») технічна, організаційна або комерційна інформація, що становить секрет виробництва і яка має реальну або потенційну комерційну цінність через її невідомість третім особам і до цієї інформації відсутній вільний доступ на законних підставах, а власник інформації уживає належних заходів для охорони її конфіденційності.

Носій реклами – конкретний варіант розміщення рекламних коштів на каналі поширення, що забезпечує контакт із одержувачем реклами.

Оптова торгівля – діяльність з продажу товару (послуг) тими суб'єктами ринкової діяльності, які купують його (їх) з метою перепродажу або професійного використання.

Опитування – метод збору первинної інформації шляхом з'ясування суб'єктивних думок, переваг, установок людей відносно якого-небудь об'єкта.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей; може приймати форму колективного або індивідуального підприємництва.

Організаційна структура – це сукупність відділів і служб, що займаються побудовою й координацією функціонування системи інноваційного менеджменту, а виробнича **структура** забезпечує головний «вихід» системи – готовий продукт, нововведення й т.п.

Основні матеріали й комплектуючі вироби – товари, що повністю використовуються у виробі виробника, включають сировину, напівфабрикати й комплектуючі.

Патентні дослідження - дослідження технічного рівня й тенденцій розвитку техніки, патентоспроможності об'єктів техніки, їхньої патентної чистоти на основі патентної й іншої науково-технічної інформації.

Патентно-кон'юнктурні дослідження - це системний науковий аналіз властивостей технологій і їхніх складових, які впливають з їхньої правової охорони, стану ринків технологій, їхніх складових і продукції, патентної й ліцензійної ситуації, що склалася відносно них, характеру виробництва продукції.

Період окупності - показник ефективності інноваційних інвестицій, що характеризує строк, протягом якого вони повністю окупляться. Розраховується розподілом загальної суми інвестицій в інновації на середньорічний грошовий потік, приведений до справжньої вартості. Період окупності можна розглядати як показник **DPB – Discounted Pay Back Period** – «дисконтований період окупності» інноваційного проекту.

Персональний продаж – інструмент комунікаційної політики, що ґрунтується на усному поданні товару в ході бесіди з потенційними покупцями з метою здійснення продажу.

Планування – функція менеджменту, комплекс робіт з аналізу ситуацій і факторів зовнішнього середовища, прогнозування, оптимізації, оцінки альтернативних варіантів досягнення цілей, вибору найкращого варіанта плану. Плани можуть бути стратегічними, тактичними й оперативними. Стратегічні плани як конкретні, обов'язкові до виконання документи розробляються на основі стратегій відповідного напрямку. **Стратегічний план** визначає: основні етапи й віхи проекту, що характеризуються строками: завершення комплексів робіт, поставки продукції (устаткування), підготовки фронту робіт і т.д. Визначається також кооперація організацій-виконавців, потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом по роках, кварталах. Основне призначення стратегічного плану – показати, як проміжні етапи реалізації проекту логічно вибудовуються в напрямку до його кінцевої цілі. **Оперативний план** уточнює межу між комплексами робіт, за виконання яких відповідають різні організацій-виконавці, у розрізі року й кварталу.

Підтримуючі структури проекту – організації, що сприяють основним учасникам проекту у виконанні завдань проекту й утворюючі разом з ними інфраструктуру інноваційного підприємництва (інноваційні центри; фонди підтримки програм, проектів; консалтингові фірми; органи незалежної експертизи; патентно-ліцензійні фірми; аудиторські фірми; виставочні центри й т.п.).

Позиціонування – це комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових споживачів даний товар займає власне місце стосовно інших аналогічних товарів.

Полюве дослїдження – метод збору й оцїнки їнформацїї безпосередньо про об'єкт дослїдження, що регїструється шляхом опитування, експерименту й спостереження в момент її виникнення.

Полїтика:

- **комуїкацїйна** – дїяльнїсть з подання товару на ринок з метою створення на нього попиту або формуванню в споживачїв позитивного подання про пїдприємство, тобто створення його їмїджу;

- **сервісна** – дїяльнїсть, спрямована на створення пїдкрїплення товару (додакових послуг, що супроводжують продаж товару) для пїдвищення його конкурентоспроможностї;

- **збутова** – дїяльнїсть по фїзичному й комерцїйному розподїлу товарїв, визначенню стратегїї охоплення торговельних точок. Фїзичний розподїл пов'язаний зї зберїганням, сортуванням ї транспортуванням товарїв. Комерцїйний розподїл пов'язане їз установленням контактів, веденням переговорїв ї угод мїж покупцями ї продавцями, передачею прав власностї на товар вїд одного суб'єкта до їншого;

- **товарна** – дїяльнїсть, в утримування якої включається забезпечення якостї ї конкурентоспроможностї товарїв, аналіз ї прогнозування життєвого циклу товарїв, управлїння життєвим циклом ї конкурентоспроможнїстю товару за рахунок створення нових або вїдновлення їснуючих товарїв, управлїння товарними асортиментами;

- **цїнова** – дїяльнїсть по формуванню базисних цїн на основї групи методїв ї стратегїї цїноутворення, а також способїв їхнього варїювання за допомогою системи знижок, облїку умов поставки ї кредитування.

Постачальник – органїзацїї, що забезпечують матерїально-технїчне забезпечення проекту (закупївлї ї поставки).

Потреба - це загальноприйнятий ї короткий опис природною мовою призначення системи або мети її створення (їснування). При описї потреби вїдповїдають на питання: «Що (який результат) бажано мати (одержати) ї яким особливим умовам ї обмеженням при цьому потрїбно задовольнити?».

Передїнвестицїйні заходи - комплекс заходїв, що спрямований на пїдготовку їнновацїйного проекту до реалїзацїї ї включає: облїк зауважень попередньої експертизи; доробку робочої документацїї; одержання необхідних сертифїкатїв ї лїцензїй; оформлення гарантїй повернення коштів; одержання дозволїв

служб екологічного контролю, пожежної безпеки, охорони праці й інших при необхідності; проведення маркетингових досліджень і розробку бізнес-плану.

Підприємницький інноваційний проект - це інноваційний проект, що охоплює етапи інноваційного процесу, які включають організацію нового виробництва (малого або великого), випуск нової продукції й організацію сервісної підтримки нової продукції.

Пропозиція:

- **в активній формі** – кошти стимулювання збуту, що припускає залучення споживача або інших суб'єктів маркетингової комунікації в гру або змагання, виконання яких-небудь умов фірми в надії одержати пропонований фірмою приз;

- **у натуральній формі** – кошти стимулювання збуту, що припускає надання покупцеві або іншим суб'єктам маркетингової комунікації додаткової премії у вигляді подарунка за здійснення покупки;

- **комерційне** – рекламний матеріал, що відрізняється від інших видів меншою рекламною спрямованістю й більшою інформативністю. Як правило, направляється кореспондентові, який вже знає про діяльність вашої фірми з попередніх контактів або повідомлень. Містить одне або кілька конкретних комерційних пропозицій: купити, здати в оренду, укласти договір. У самій комерційній пропозиції зазвичай міститься докладний опис самої пропозиції, а в додатках до нього даються матеріали, що описують об'єкт пропозиції (наприклад, фотографії, поперховий план пропонованого в оренду приміщення);

- **ціни** – кошти стимулювання збуту, що передбачають зниження вартості покупки.

Підприємство – самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, створений для виробництва товарів (послуг) з метою задоволення потреб споживачів, одержання прибутку, підвищення добробуту його працівників і свого розвитку на основі системного Управління маркетинговою концепцією відповідно до прийнятої стратегії, що не суперечить інтересам суспільства й держави.

Прибуток – показник фінансових результатів господарської діяльності фірми, перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво й продаж цих товарів і послуг. Прибуток обчислюється як різниця

між виторгом від реалізації продукту господарської діяльності й сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні.

Прикладні наукові дослідження – дослідження, спрямовані переважно на застосування нових знань для досягнення практичних цілей і рішення конкретних завдань.

Прогнозування – процес розробки прогнозів. Під прогнозом розуміється науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи й строки його існування. Прогноз у системі є передплановою розробкою різноманітних моделей розвитку об'єкта керування.

Програма – безліч взаємозалежних проектів, що забезпечують досягнення поставленої мети в обумовлений термін, із установленим бюджетом і необхідними ресурсами.

Програмно-цільовий метод управління (особливо планування) – керування, що передбачає формування й організацію виконання **цільових комплексних програм (ЦКП)**, які представляють собою комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення конкретних соціально-економічних цілей.

Просування – будь-яка форма поширення повідомлень, що сприяють створенню лояльності споживачів і суспільства до фірми тих, хто інформує, переконує або нагадує про її діяльність або товари.

Продукт – результат виробничого процесу, проекту або програми, що має певні споживчі якості з погляду ринку або замовника.

Продуктова інновація - використання нововведення, що спрямовано на освоєння виготовлення нової продукції або продукції із принципово більш високими споживчими властивостями.

Проект – велика кількість взаємозалежних робіт з обумовленою датою початку (старту) і відомими цілями (завданнями), досягнення яких означає завершення проекту. При цьому визначені: бюджет, необхідні ресурси і якість результату. У проектах вирішуються завдання: **науково-дослідному** – науково-технічне або соціальне з розробки і використання нової системи; **підприємницькому** – в застосуванні системи в бізнесі; **інвестиційному** – в організації і використанні для цих цілей інвестицій. **Ескізний проект** – сукупність конструкторських документів, які повинні містити принципові конструктивні рішення, що дають загальні подання про устрій і принцип роботи виробу, а також дані, що визначають призначення, основні параметри й габаритні розміри виробу, що

розробляється. **Технічний проект** – сукупність конструкторських документів, які повинні містити остаточні технічні рішення, що дають повне подання про устрій виробу, що розроблюється, й вихідні дані для розробки робочого проекту. **Робочий проект** – сукупність конструкторських документів (креслень та ін.), призначених для виготовлення нового виробу у виробничих умовах.

Проектувальник – спеціалізовані проектні організації, що розробляють проектно-кошторисну документацію. Відповідальною за виконання всього комплексу цих робіт зазвичай є одна організація, яка називається **Генеральним проектувальником**. За кордоном її найчастіше представляють Архітектор і Інженер. **Архітектор** – це особа або організація, які мають право професійно, на основі відповідної ліцензії, виконувати роботи по створенню проектно-кошторисної документації. **Інженер** – це особа або організація, які мають ліцензію на заняття інжинірингом, тобто комплексом послуг, пов'язаних із процесом виробництва й реалізації продукції проекту.

Проектне управління – це сукупне управління усіма трудовими, фінансовими, матеріальними й енергетичними ресурсами, необхідними для забезпечення процесів проектування й виробництва нововведень у зазначений строк, у межах запланованої кошторисної вартості і з заданою якістю. Проектна форма найбільш ефективна при рішенні проблемних завдань, пов'язаних з переорієнтацією цілей організації або зміною шляхів їхнього досягнення. У проектній структурі для рішення конкретного інноваційного завдання створюється **окрема команда** – спеціальна робоча група, яка після завершення роботи над проектом розпускається. Розвиток культури управління проектами пов'язаний зі створенням **проектно-керованих фірм**, що реалізують традиційні проектні роботи на основі методів і коштів управління проектами - **проекту-менеджменту**.

Проектне фінансування – один з видів боргового фінансування, що одержав розвиток за кордоном в останні 10-15 років і в цей час широко застосовуваний у США й Західній Європі. Відділи проектного фінансування є в багатьох банківських установах. У США термін «проектне фінансування» відноситься до такого типу фінансування, коли сам проект є єдиним (або основним) способом обслуговування боргових зобов'язань, як правило, без залучення додаткових фінансових джерел. У Європі цей термін використовується як опис цілого набору способів надання коштів для фінансування проектів. Все проектне фінансування характеризується особливим способом забезпечення реальності одер-

жання запланованого потоку грошей (**Cash In Flow** – «**вхідний грошовий потік**»). Реальність одержання запланованого потоку грошей досягається шляхом виявлення й розподілу всього комплексу ризиків, пов'язаних із проектом, між всіма учасниками проекту (підрядними організаціями, фінансовими установами, державними органами, постачальниками сировини й напівфабрикатів і споживачами кінцевої продукції). За кордоном для управління фінансуванням проекту використовують **план управління ресурсами (cost management plan)**, які розробляють при підготовці контрактів і надалі постійно коректують.

Процес розробки управлінського рішення – процес, що включає наступні операції: підготовку до роботи; виявлення проблеми й формулювання мети; пошук інформації; обробку інформації; виявлення можливості ресурсного забезпечення; ранжирування цілей; формулювання завдань; оформлення документів; реалізацію завдань.

Процедура складання вибірки – метод, на підставі якого відбираються респонденти, виділяються випадкові й не випадкові види вибірки.

Прямий маркетинг – форма комунікації, що використовує різноманітні рекламні впливи на споживача з метою розвитку відносин з ним і переконання зробити замовлення, а також організовує реалізацію товарів безпосередньо клієнтам.

Радіожурнал – тематична радіопередача інформаційно-рекламного характеру.

Радіооб'ява – інформація, що зачитується диктором (найнижча виразність, короткочасність контакту).

Радіорепортажі – передачі про ярмарки, виставки-продажі або інші події, можуть містити як пряму, так і непряму рекламу (враження споживачів про куплені товари).

Радіоролик – спеціально підготовлений ігровий сюжет, що викладає інформацію про товар. Для залучення уваги використовується музика, гумор. Недолік - короткочасність контакту.

Реклама – інструмент комунікаційної політики, заснований на використанні неособистих форм комунікацій, які призначаються невизначеному колу осіб, здійснюються за допомогою платних коштів поширення інформації, формують або підтримують інтерес до фізичної, юридичної особи, товарів, ідей або починань і сприяють їхній реалізації:

- **на місці продажу** – канал поширення рекламної інформації, що перебуває в безпосередній близькості до споживача на момент ухвалення рішення про покупку, що припускає активне використання практично всіх засобів для створення рекламного звернення;

- **зовнішня** – канал поширення інформації, що перебуває в безпосередній близькості до природного середовища проживання споживачів, передбачає активне використання вуличного простору. Найпоширеніший тип зовнішньої реклами - щит із плакатом;

- **поштова** – розсилання поштою брошур, листів, каталогів, листівок, аудіо- і відеокaset з рекламною інформацією, які повинні схилити клієнта до покупки товару (послуги) або ж до запиту додаткової інформації.

Рекламна кампанія – сукупність рекламних заходів щодо просування конкретного товару, об'єднаних однією метою, що охоплюють певний період часу й розподілені у часі так, щоб одне доповнювало інше.

Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі й відхилення від мети. Ризик полягає в можливому зменшенні фактичної віддачі від капіталовкладень у порівнянні з очікуваною.

Ризикові інвестиції – це венчурний капітал, що діє за схемою диверсифікованості капіталу. Він інвестується в непов'язані між собою проекти в надії на швидку окупність вкладених коштів і високу норму прибутку капіталу (звичай не менш 50%).

Ринок

- **державних установ** – державні організації, що купують товари й послуги для наступного їхнього використання в сфері комунальних послуг або для передачі цих товарів або послуг тим, хто в них має потребу;

- **міжнародний** – покупці за межами країни-виробника, включає закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців і державні установи;

- **споживчий** – окремі особи й домогосподарства, що купують товари й послуги для особистого споживання;

- **виробників** – підприємства й фірми, що купують товари й послуги для використання їх у процесі виробництва;

- **проміжних продавців** – підприємства й фірми, що купують товари й послуги для наступного їхнього перепродажу із прибутком для себе.

Ринкова ніша – сегмент споживачів, якому продукт, вироблений даним підприємством, підходить для задоволення потреб найкраще.

Ринкове вікно – незайнятий конкурентами сегмент споживачів, тобто його потреби не задовольняються **належною** мірою існуючими товарами.

Ринкові відносини – система економічних, правових і соціально-психологічних відносин між виготовлювачем (продавцем) і споживачами, що протікають в умовах різноманіття форм власності й конкуренції.

Собівартість – витрати на виробництво й реалізацію товару, виражені в грошовій формі.

Сегмент – група споживачів, які однаково реагують на певний набір стимулів маркетингу і пред'являють специфічний попит на товар або послугу, що володіють відмітними характеристиками.

Сітковий графік – повна графічна модель комплексу робіт, спрямованих на виконання єдиного завдання, у якій (моделі) визначається логічний взаємозв'язок, послідовність робіт і взаємозв'язок між ними. Основними елементами сіткового графіка є робота, подія, критичний шлях.

Система:

- **аналізу маркетингової інформації** – сукупність постійно функціонуючих прийомів, методів і ресурсів, що надають можливість обробки, аналізу інформації про ухвалення рішення;

- **зовнішньої маркетингової інформації** – сукупність постійно функціонуючих прийомів і ресурсів, що надають поточну інформацію про події, які відбуваються в зовнішньому середовищі фірми;

- **внутрішньої маркетингової інформації** – сукупність постійно функціонуючих прийомів і ресурсів, що забезпечують поточну інформацію про події, які відбуваються усередині фірми;

- **маркетингових досліджень** – сукупність постійно функціонуючих прийомів і ресурсів, що надають ексклюзивну інформацію для рішення нестандартних проблем підприємства.

Стимулювання збуту – інструмент комунікаційної політики, що являє собою систему спонукальних мір і прийомів, які носять, як правило, короточасний характер і спрямовані на заохочення покупки або продаж товару.

Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління в досягненні їм довгострокових (стратегічних) цілей у будь-якій області діяльності. **Види стратегій:** переходу країни на ринкові відносини; збереження екосистеми; підвищення якості життя; розвитку окремої галузі; стратегія фірми, що охоплює всі сторони її діяльності; соціального розвитку колективу фірми; досягнення конкретних переваг; підвищення якості товарів; ресурсозбереження; організаційно-технічного розвитку виробництва та інше.

Стратегія проектування – це творчий пошук, обумовлений послідовністю операцій, які вибирає проектувальник з метою рішення поставленого завдання.

Стратегія ресурсозбереження – комплекс принципів, факторів, методів, заходів, що забезпечують неухильне зниження видатку сукупних ресурсів на одиницю валового національного продукту, або на одиницю корисного ефекту конкретного товару за умови забезпечення безпеки країни, регіонів, фірм, людини, довкілля.

Строк окупності – це строк, за який можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Строк окупності показує період часу, необхідний для відшкодування первісних витрат капіталу.

Суб'єкти інноваційної діяльності: **Новатори** – генератори творчих знань (винахідники, дослідницькі організації). **Імітатори** - послідовники, що впроваджують нововведення в рамках нововведення. **Ранні реципієнти** – підприємці, які першими засвоїли нововведення. Їх підприємства одержали назву «піонерських». **Рання більшість** – фірми, які першими впровадили нововведення у виробництво, що забезпечило їм додатковий прибуток. **Відстаючі фірми** – фірми, які зіштовхуються з ситуацією, коли запізнювання з інноваціями приводить до випуску нових виробів, що вже морально застаріли.

Суб'єкти права інтелектуальної власності – це творці ОІВ (автори, виконавці, винахідники й т.д.) і інші особи, яким належать особисті немайнові права й/ або майнові права інтелектуальної власності відповідно до діючого законодавства або договору.

Схема організаційної структури проекту (OBS – Organization Breakdown Structure) – це система, що встановлює рівні й обсяги відповідальності в організаційній структурі. Часто ці рівні відповідають рівням WBS. Ціль

OBS складається у визначенні не тільки виконавців робіт для кожного пакета, але й відділів тих організацій, які відповідають за виконання певних робіт.

Тендер – система організації торгів. Замовник проекту (у тому числі й державний орган) залучає можливих підрядників до участі в торгах. Торги – форма розміщення замовлень і вибору цін на інвестиційні, інноваційні проекти.

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) інвестицій - документ з обґрунтування доцільності й ефективності інвестицій в інноваційний проект на передінвестиційній стадії розробки. У межах **ТЕО** деталізуються й уточнюються рішення, які були прийняті на стадіях передпроектного обґрунтування інвестицій: технологічні, проектні, конструктивні, природоохоронні; можливість правової охорони інновацій; екологічна ефективність і соціальні наслідки.

Технологічна (процесна) інновація - використання нововведення, що спрямовано на освоєння нового технологічного процесу, який забезпечує одержання позитивного ефекту (збільшення продуктивності, зменшення енергоємності, поліпшення умов праці, екологічних показників і т.п.).

Технологічний менеджмент - наука керування, що зв'язує технічні й управлінські дисципліни для оптимального досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, планування, розробки й комерціалізації інновацій. Ключовими моментами технологічного менеджменту є: виявлення й комерційна оцінка технологічних можливостей, управління дослідженнями й розробками, інтеграція технології в загальну діяльність компанії, стратегічне управління інтелектуальною власністю, підтримка конкурентоспроможності, просування на ринок нових продуктів, управління поточними й радикальними інноваціями.

Товар:

- у **реальному виконанні** – набір корисних, з точки зору споживачів, реально існуючих характеристик: рівень якості, функціональні властивості, зовнішнє оформлення й упакування, торговельна марка;

- **за задумом** – основна вигода, пропонована товаром для задоволення базової потреби;

- з **підкріпленням** – набір характеристик, які сприяють зручності використання товару, збереженню його споживчих властивостей і містять у собі післяпродажне обслуговування, наявність гарантій, доставку й інші додаткові послуги для споживача.

Товарна:

- **одиниця** – конкретне втілення товару, що характеризується індивідуальними розмірами, ціною й іншими характеристиками;

- **номенклатура** – сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонованих ринку конкретною фірмою.

Товарний:

- **асортименти** – група товарів, що виконують схожі функції, призначених тим самим клієнтам у певному ціновому діапазоні через однотипні торговельні заклади;

- **канібалізм** – процес поглинання новим товаром ринкової частки існуючого раніше товару. Споживачі, не відчуваючи особливих розходжень між двома товарами, можуть переключитися на покупку новішого.

Товари:

- **інноваційні** – продукти, у відношенні яких у виробника відсутній досвід виробництва й маркетингової діяльності;

- **нові** – продукти, що мають вагоме якісне вдосконалення відносно існуючих аналогів;

- **нові для виробничої програми підприємства** - продукти, не вироблені даною фірмою, але пропоновані іншими продавцями;

- **справжньої новизни, або справжні новинки**, – товари, що не мають аналогів і пропонують якісно нове рішення споживчої проблеми або задоволення потреби, для якої раніше не було ніякого товару. Це товари, нові для світу;

- **споживчі** – продукти, які купуються домогосподарствами для особистого споживання;

- **виробничого призначення** – продукти, які використовуються в процесі виробництва інших товарів;

- **ринкової новизни** – продукти, нові для даного ринку.

Товарний знак (товарна марка) - зареєстроване у встановленому порядку позначення, що проставляється на товарі або його упаковці й, що служить для відмінності товарів і послуг однієї фірми від товарів і послуг інших фірм. Торговельна марка - фірмовий знак - символ для позначення не одного, а всіх товарів даної фірми-виробника.

Рух товарів – діяльність по плануванню, організації й контролю за фізичним переміщенням у часі й просторі товарів від місць їхнього виробництва до

місць використання з метою задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених підприємством цілей.

Торговельні посередники – це ділові фірми, що допомагають підприємству знаходити клієнтів і (або) безпосередньо продавати їм товари.

Точки беззбитковості аналізу (Break-Even Point Analysis) – точка, що відповідає кількості продукції (критична програма), починаючи з якої її випуск повинен приносити прибуток. Виявлення її складається у визначенні такого критичного обсягу продажів, при якому виторг від реалізації продукції дорівнює валовим витратам. Визначення точки беззбитковості варто розглядати лише як один з методів фінансової оцінки інноваційного проекту, що доповнює інші.

Управління інноваційним проектом - це процес прийняття й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, плануванням заходів і контролем над ходом їхнього виконання, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї.

Управління інноваціями – самостійна область економічної науки й професійної діяльності, що спрямована на формування й забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Управління інтелектуальною власністю – це частина стратегічного менеджменту компанії, що нерозривно пов'язана з основними напрямками її діяльності. Ціль цього управління – здобуття максимальної вигоди, коли витрати на оформлення й підтримку мають права на результати творчої діяльності перебиваються прямими й непрямими доходами від використання ОІВ. Управління інтелектуальною власністю, як і будь-якою іншою власністю, буде правильним, якщо об'єкт управління стає усе більше коштовним активом, тобто капіталізується. Конкретні **механізми управління ІВ** припускають систематизацію, аналіз використання, виявлення надлишкових і визначення домінуючих ОІВ; оптимізацію витрат при правовій охороні й форм комерціалізації нових ідей; припинення порушень виняткових прав; мотивацію авторів творчих досягнень і т.п.

Управління проектами – це набір інструментів, технологій і знань, застосування яких до конкретного проекту допомагає досягти найкращих результатів. Компанії й окремі експерти, які працюють у цій сфері, створили спеціальну

структуру – «Світ управління проектами», тобто «інститут», до складу якого входять відповідні національні й міжнародні організації. Через **project-management – управління проектами** – здійснюють керівництво проектами. Основні **функції управління проектами**: координація проекту; управління втримуванням; управління часом; управління вартістю (витратами); управління якістю; управління людськими ресурсами; управління комунікацією; управління ризиком; управління контрактами й закупівлями.

Управлінська діяльність – сукупність функцій керування: планування, організації, контролю, регулювання (координації), обліку й аналізу.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Фінансово-економічний аналіз - елемент державної науково-технічної експертизи, що припускає поглиблене дослідження й аналіз економічної доцільності й можливості реалізації інноваційного проекту на основі фінансово-економічних розрахунків відповідного бізнес-плану й підготовку відповідних висновків.

Фірма – визначене ім'я або найменування, під яким виступає колективний або індивідуальний підприємець.

Цільова аудиторія – основна й найбільш важлива для фірми категорія суб'єктів комунікації, одержувачів обігу, яка включає потенційних покупців товару, що просувається, і референтні групи.

Ціна – це сума грошей, по якій здійснюється перехід права на об'єкт оцінки від однієї сторони угоди до іншої сторони. Механізм формування **цін (вартості) ОІВ** у процесі придбання прав на їхнє використання пов'язаний з методами оцінки, які залежать від природи походження ОІВ і завдань, які вирішує продавець, виходячи зі своєї стратегії й тактики на ринку. Конкретність використання ОІВ відображається на розрахунку вартості самих ОІВ. Ця особливість ускладнює визначення вартості ОІВ внаслідок його вибіркості й оригінальності. Зробившись товаром, ОІВ здобуває ознаки, властиві не тільки товару на ринку, але й правовому полі, у якому здійснюється процес покупки-продажу. **Договірна ціна ОІВ для покупця** теоретично враховує покриття платежу, виконання своїх зобов'язань по податку на додану вартість і загальний розмір роялті, як частина прибутку від використання ОІВ у господарському обороті. По-

купець здійснює придбання ОІВ за рахунок прибутку (інвестиційної діяльності). **Договірна ціна ОІВ для продавця** враховує покриття його витрат, пов'язаних з обліком податкових зобов'язань, зі створенням або придбанням ОІВ, доведення ОІВ до стану корисного застосування й прибутку з урахуванням зобов'язань по податку на прибуток. Різниця між двома цими цінами визначає **маржу**, що застосовується на ринку ОІВ для оцінки можливого доходу учасників угоди. У середині маржі знаходиться ціна виконання угоди, тобто продаж ОІВ за договірною ціною, після чого ОІВ здобуває **ринкову ціну**.

Цінова політика – сукупність загальних принципів діяльності, яких підприємство збирається дотримуватися в сфері встановлення ціни на свої товари (послуги).

Ціновий механізм – система цін, їхні види, структура, величина, динаміка зміни, сам процес ціноутворення з його правилами встановлення, формування нових і зміни діючих цін.

Ціноутворення – безперервний процес прийняття рішень з встановлення ціни підприємством, починаючи від постановки цілей і закінчуючи періодичним переглядом сформованих рівнів цін.

Цілі – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагнуть домогтися окремі працівники або підприємства в цілому.

Широта товарної номенклатури – загальна кількість асортиментних груп товарів, запропонованих фірмою.

Якість – здатність товару виконувати своє функціональне призначення відповідно до запропонованих вимог.

Зміст електронного комплексу Додатку

Короткий термінологічний словник.....	3
Додаток.....	50
1. Приклади об'єктів інтелектуальної власності металургійної та транспортної галузі.....	50
2. Закон України про інноваційну діяльність № 40 - IV від 04 липня 2002 р. (основні витяги).....	71
3. Класифікація методів і систем прогнозування.....	75
4. Логістичний аналіз інноваційного розвитку систем.....	76
5. Відмінні особливості прогресивних та крупних інноваційних організацій (ІО).....	87
6.1. Перспективні зміни в структурі виробничих сил Дніпропетровської області.....	97
6.2. Перелік найбільш прогресивних галузей промисловості по темпу зростання показників впровадження критичних технологій.....	98
7.1. Приклади вживання речовинно-польових ресурсів при розробці технічних систем.....	100
7.2. Компоненти інтелектуальних ресурсів. Класифікації нематеріальних активів і ліцензійних договорів.....	105
8. Міжнародний кодекс Міжнародної Торговельної Палати і Європейського суспільства по вивченню громадської думки і маркетингу по практиці маркетингових і соціальних досліджень.....	115
9. Анкета по дослідженню ринку (інтерв'ювання по телефону).....	125
10. Рекомендації для роботи менеджера-маркетолога по виробленню конкурентної стратегії фірми.....	130
11. Деякі з найбільш доступних баз даних (БД) патентних відомств ведучих держав світу, корисні сайти по патенту.....	132
12. Рекомендації по пошуку аналогів нового технічного вирішення (ТВ) і проведенню патентних досліджень відповідно до Держстандарту України.....	136
13.1 Приклад ліцензійного договору про передачу ноу-хау.....	144
13.2. Короткий зміст основних розділів ліцензійного договору.....	154

14.	Рекомендації по вживанню креативних технологій, бізнес-технологій і бізнес-процесів.....	158
15.	Методичні рекомендації по формуванню інноваційної Пропозиції.....	172
16.	Розробки бізнес-плану зразкової форми реального інвестиційного проекту і аналізу крапки безприбутковості.....	190
17.	Основні розділи техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) інноваційного проекту.....	199
18.	Вимоги до формування команди проекту.....	201
19	Концепція формування інфраструктури інноваційного Розвитку.....	205
20.	Методична підтримка розробки бюджету, управління змінами і якістю робіт по реалізації інноваційного проекту.....	219
21.1.	Програма «Антибартер».....	229
21.2.	Програма «Антикорупція».....	230
22.1.	Експрес-оцінка ефективності інновацій.....	234
23.	Стандартні ставки роялті.....	239
24.	Визначення ефективності використання об'єктів промислової власності.....	242
25.1.	Приклади розрахунків ціни ліцензії і її обґрунтування для платежів по роялті і при паушальних платежах.....	247
25.2.	Приклад оцінки товарного знаку.....	252
26.	Типові моделі (схеми) комерціалізації ОІВ.....	254
27.	Методичні рекомендації по розробці інноваційного проекту.....	260
28.	Аналітичні розрахункові завдання.....	322
29.	Тести для самоконтролю знань.....	327
	Література.....	341