**Тема 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**. *Частина 2*.

*План*

4. Види інноваційно активних підприємств.

5. Інноваційна інфраструктура.

6. Інноваційний проект як форма реалізації інновацій.

***3. Види інноваційно активних підприємств.***

*Інноваційна активність* – усі форми діяльності компанії, пов’язані з розробкою або впровадженням інновацій, незалежно від кінцевого результату (методологічні принципи виміру інноваційної діяльності Oslo Manual). Вирізняють активність:

1) *завершену* (є результат у вигляді впровадженої новації);

2) *що продовжується*;

3) *припинену до появи інновації* (нічого не вийшло, але спроба була).

**Інноваційна компанія** – така, що за період обстеження упровадила мінімум 1 інновацію. Залежно від виду інновацій вирізняють: продуктово-інноваційні компанії, процесно-інноваційні.

**В Україні** інноваційно активне підприємство – таке, що впроваджувало інновації або реалізовувало інноваційну продукцію.

*Державна служба статистики* *України* визначає **інноваційно активне підприємство** як таке, що займалося діяльністю, пов’язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела вона до реального впровадження останніх**.**

*Закон України «Про інноваційну діяльність*: **Інноваційне підприємство** (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор) – це підприємство (об’єднання підприємств), що розробляє, виробляє, реалізує інноваційні продукти та / або продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% загального обсягу продукції та / або послуг. Згідно ст. 16 означеного Закону інноваційним визнається підприємство / об’єднання підприємств, якщо більш як 70% обсягу продукції за звітний період становлять інноваційні продукти або інноваційна продукція.

Підприємства / організації, що здійснюють інноваційну діяльність, поділяють на 3 групи:

1) наукові організації (переважно - сфера створення інновацій).

2) ринкові суб’єкти інноваційної діяльності**,** що створюють, доопрацьовують, реалізують інновації;

3) організаційні структури інтеграції науки та виробництва, які скорочують період від виникнення ідеї до її практичного використання, інноваційна інфраструктура.

Компанії можуть залучатися до інноваційного процесу на різних стадіях.

***За часом залучення до інноваційного процесу та типом інноваційної поведінки вирізняють компанії*:**

* ***експлеренти*** – створюють нові продукти, радикальні нововведення на існуючих сегментах ринку, створюють нові ринки. «Піонерні» компанії», невеликі за розмірами. Мають дослідницькі відділи, конструкторські бюро. *Девіз: «Краще і дешевше, якщо вийде».* Коли новинку створено, виникає проблема її тиражування: піонерна компанія може створити альянс з великою бізнес-структурою;
* ***віоленти*** – орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, забезпечуючи рівень якості, якого вимагають основні споживачі. Стандартизований масовий продукт за відносно низькою / помірно високою ціною. Працюють на етапі зрілості товару, конкурентна перевага досягається за рахунок економії на масштабі. Великі компанії. *Девіз: «Дешево, але пристойно»;*
* ***патієнти*** – створюють інновації для потреб вузького сегменту ринку. Високоспеціалізована, малостандандартизована продукція для обмеженого кола споживачів. Унікальні властивості товару, висока якість. Уникають конкуренції з великими корпораціями (обирають ніші, що тим не цікаві). *Девіз: «Дорого, зате якісно».* «Хитрі ліси».
* ***комутанти*** – використовують інновації, створені іншими, надаючи їм індивідуальних особливостей, пристосовують до потреб локальних ринків. Підвищують споживчу цінність товару за рахунок індивідуалізації. *Девіз: «Ви сплачуєте за те, що ми вирішуємо ваші проблеми».* «Сірі миші». Зазвичай: дрібні компанії, що застосовують інновації на стадії їх старіння.

***Венчурні фірми*** *–* малі компанії, що створюються в технологічно прогресивних, наукомістких галузях для «доведення до комерційної кондиції» окремих винаходів. *Обслуговують такі стадії інноваційного процесу*: наукові дослідження, розробки, створення дослідних зразків. *Мета*: комерційна апробація науково-технічного нововведення.

Венчурні фірми зазвичай не здійснюють організацію виробництва продукції, а передають розробки іншим компаніям – поглинаються ними або продають ліцензії, утім інколи розгортають власне виробництво, перетворюючись на традиційні компанії.

*Форми венчурного підприємництва*: *чистий венчур* (незалежні компанії), *впроваджувальні* компанії (на пайових засадах створюються промисловими корпораціями), венчурні *компанії інвестиційних фондів*, *внутрішні венчури* великих компаній (підприємницька група виділяється в якості самостійного венчурного підрозділу). За статистикою, 20% венчурних компаній перетворюються на корпорації, 60% - корпораціями поглинаються, 20% - розорюються.

За даними Державної служби статистики, в Україні в 2018 р. інноваційна діяльність характеризувалася такими показниками:

- частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових - 16,4%;

- частка промислових підприємств, що впроваджували інновації (продуктові та / або технологічні процеси) - 15,6% ;

- частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промисловими підприємствами - 0,8% (2017 р. – 0,7%). Для порівняння: по країнах ЄС у середньому цей показник становить 30%;

- найбільша частка витрат припадає на такий вид інноваційної діяльності, як придбання машин, обладнання, програмного забезпечення. Лише 3,2% у структурі витрат інноваційної діяльності становлять дослідження та розробки.

З 2015 р. Державна служба статистики для обчислення показників інноваційної діяльності враховує лише діяльність юридичних осіб, що здійснювали *промислову* діяльність, та мали більш як 50 працівників. Водночас, відомо, що малі компанії є найбільш інноваційними, а в сервісній економіці найбільш інноваційно активними є компанії сфери послуг.

В Україні проблема: розрив зв’язків між наукою та виробництвом (науковим сектором та підприємницьким), що спричинює незавершеність інноваційного процесу, втрату його результатів. В країні відсутня сформована національна інноваційна система (НІС).

***НІС*** – сукупність взаємопов’язаних організацій / структур, зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань і технологій в межах національних кордонів. Їх взаємодія забезпечується комплексом інститутів правового, фінансового, соціального характеру;

 – сукупність організаційних та інституційних структур у державному та приватному секторах національної економіки, активність і взаємодія яких забезпечує ініціювання, створення, модифікацію, дифузію інновацій.

Важливою складовою НІС є інноваційна інфраструктура.

***4. Інноваційна інфраструктура.***

Світовий досвід свідчить: найбільш інноваційно активними є великі корпорації та малі інноваційні фірми. Утім, сучасні інноваційні процеси непросто організувати. Успішна інноваційна діяльність потребує професійної допомоги.

**Інноваційна інфраструктура** – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об’єднань, асоціацій, що забезпечують організаційну, правову, економічну підтримку інноваційної діяльності на різних рівнях та у різних формах. Надають різноманітні послуги з професійного забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікаційні, фінансові, юридичні, освітні, тренінгові). Сприяють комерціалізації результатів НДДКР. Значно підвищують шанси інноваторів на успіх.

***Елементи інноваційної інфраструктури:***

* **фінансов**а: фінансово-кредитні установи, венчурні фонди, бізнес-ангели, фондовий ринок;
* **виробничо-технологічна**: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, центри трансферу технологій, технопарки та ін.;
* **експертно-консалтингова та інформаційна**: консалтингові компанії, інформаційно-аналітичні центри, оцінщики, організації з надання послуг сертифікації, стандартизації, оформлення інтелектуальної власності.

Інфраструктурна організація регулярно здійснює дослідження ринку для формування унікального набору компетенцій та послуг, які підприємцям складно або неможливо отримати в іншому місці. Набір сервісів таких організацій змінюється під впливом зовнішніх чинників. Наприклад, затребуваними нині є послуги: консалтинг з бізнес-моделювання, залучення фінансування, доступ до високотехнологічного обладнання.

***Розглянемо основні елементи інноваційної інфраструктури.***

***І. Технопарк***- юридична особа чи група осіб, що виконують проекти з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної продукції. Фактично це - *науково-технічний комплекс*, що включає наукові установи, конструкторські бюро, навчальні заклади, виробничі підприємства, сервісні служби, і здійснює розробку та комерціалізацію науково-технічних ідей. Має дослідницький центр, виробничу базу.

*Функції***:**

* підтримка, «вирощування» малих інноваційних компаній (у т. ч. шляхом надання консультаційних послуг);
* уможливлення реалізації потенціалу учених, винахідників;
* експертиза пропозицій; перетворення результатів НДДКР на готовий продукт;
* комерціалізація, доведення до споживача інноваційної продукції;
* створення простору для креативного спілкування та умов для реалізації синергетичного ефекту від спільної діяльності інноваційних компаній.

*Мета*: забезпечити прискорений розвиток високотехнологічних галузей економіки; формування інноваційного середовища для підтримки нового бізнесу в інноваційній сфері. Широкий спектр послуг для технологічних компаній для зниження їх витрат і сталого зростання ключових показників. Наприклад : офісні приміщення з необхідним обладнанням, оснащені лабораторії для досліджень і розробок, поліграфічний центр, соціальна інфраструктура.

*Завдання*: *мотивація* компаній та підприємців до створення інноваційних технологій та їх комерційного освоєння; *підтримка в становленні, розвитку*, підготовці до самостійної діяльності малих і середніх інноваційних компаній; *передання на ринок науково-технічної продукції*.

Відмінність від бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів: технопарк фокусується на компаніях більш пізніх стадій розвитку (навчання, консультації, менторство не є ключовими послугами).

В Україні *зареєстровано 16 технопарків*, утім активними є лише Інститут монокристалів (Харків), Інститут електрозварювання ім Є. Патона (Київ), Київська політехніка.

Приватні компанії в Україні створюють об’єкти, які називають ***інноваційними парками*** ***або інноваційними центрами***. Приклад: **UNIT.City** (Київ, 2016) – проект Ufuture Investment Group. Утворює цілий квартал нерухомості різного призначення: офіси, житлові приміщення, навчальні заклади, R&D центри, лабораторії VR та AR, потужності для 3D-друку та адитивного виробництва. На території - 26 офісів технологічних команд, 2 лабораторії, навчальний центр. Працюють близько 100 технологічних компаній. *Мета*: створити сприятливі умови для розвитку бізнес-проектів; місто, де будуть працювати 30 тис. фахівців та 3 тис. – регулярно навчатимуться на території парку. Нині ж готовність UNIT.City оцінюється його керівництвом у 5-6%.

***ІІ. Бізнес-інкубатор*** – будинок (-и), де на обмежений термін на правах оренди розміщуються новостворені малі інноваційні компанії (10-20 різнопрофільних), яким на пільгових умовах надаються фінансові, матеріально-технічні (обладнання, площі, оргтехніка), інформаційні ресурси, консалтингові послуги (експертиза проекту, консультації з економічних та юридичних питань) для комерціалізації результатів науково-технічної діяльності. Можуть функціонувати у складі технопарку або окремо. Структура, що професійно сприяє стартап-діяльності***.***

***Мета:*** формування сприятливих умов для стартового розвитку малих компаній через надання комплексу послуг і ресурсів **(**консалтинг, менторство, навчання, експертна підтримка, надання офісних і виробничих площ, підтримуючі сервіси). ***Завдання*:** створити для проектів умови, що збільшать їх шанси перетворитися на фінансово сталий бізнес. ***Основний процес:*** підвищення виживаємості компаній. Здійснює підтримку бізнес-проектів на всіх етапах розвитку – від опрацювання ідеї до її комерціалізації.

*Чому потрібна допомога інкубатора***:** підприємці часто не розуміють свій ринок, споживача, гають час на опрацювання нежиттєздатної бізнес-моделі, втрачають кошти, команду; не мають доступу до необхідних потужностей та ін.

***Інкубаційна програма*** – комплекс рішень, спрямований на дослідження і тестування споживача, ринка, продукту, розробки життєздатної бізнес-моделі, здійснення перших продаж. Тривалість перебування компанії у бізнес-інкубаторі – 1-3 рр. *Засновники часто*: держава, університети*. Учасники інкубаційної програми:* 1) початківці (є ідея, немає розуміння, як реалізувати, де шукати ресурси); 2) серійні підприємці (мета: мінімізувати ризики при запуску нового напряму/ продукту).

***Типовий набір сервісів*** бізнес-інкубатора: оренда площ (офісних, лабораторних, виробничих), техніко-адміністративне обслуговування (ІТ), консультування (бізнес-план, юридичні, податкові питання, підготовка грантових /конкурсних документів), економічні (бухгалтер, фінансист, маркетолог, менеджер), інвестиційні (пошук інвесторів, стартове фінансування), навчання, презентації (виставки, конференції), інформаційні (створення баз даних, передання ІТ), видавничі (видання буклетів, рекламних проспектів, новітніх методичних розробок), ін. Серед послуг бізнес-інкубатора можуть бути: доукомплектування команди, підготовка до фондування, підготовка до виходу на нові ринки (у т. ч. закордонні). У Фінляндії створено бізнес-інкубатор 3-го покоління: орієнтується на людський потенціал і створення сприятливих умов для його максимального виявлення і використання **– бізнес-реактор**. Учасникам пропонується унікальне ПЗ: будь-який початківець, визначивши системі суть своїх потреб, отримує на екрані ім’я людини, з якою з цих питань може проконсультуватися.

 Послуги інкубатора поділяють на *внутрішні* та *зовнішні*, для надання яких залучаються компанії-партнери. Іноді бізнес-інкубатори інвестують у проекти своїх резидентів (від 10-20 тис. дол.), за сприяння запитують 3-10% акцій.

***Джерела доходів*** бізнес-інкубатора: плата за послуги, участь у прибутках компаній, у проекти яких вкладено кошти, орендна плата, софінансування інкубаційних програм з боку корпорацій. *Партнерами бізнес-інкубаторів часто виступають* місцеві органи влади, об’єднання підприємців регіону, фінансово-кредитні установи, наукові установи та ЗВО.

***Відмінність інкубатора від технопарку*:** 1) підтримують лише новостворені компанії на ранніх стадіях; 2) підтримують не лише високотехнологічні, а й малий бізнес широкого спектру; 3) компанії, що в ньому перебувають, постійно оновлюються.

**Б*ізнес-інкубатори в Україні:*** *зареєстровано* ≈ 20, реально працюють ≈10. Найвідоміші:

*1****) GrowthUP* –** стартап-інкубатор; п’ятиетапна система: навчання, поїздка до Європи і США, співпраця зі світовими інкубаторами, інвестування, супровід; отримує 5% статутного фонду стартапу;

2) **Polyteco** – у сфері ІТ (5-20% акцій);

 3) ***iHUB*** та ін.

В Україні функціонують міжнародні донорські організації, міжнародні грантові програми, діє Українська асоціація бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів.

***ІІІ. Бізнес-акселератор*** – сервісна компанія, що надає починаючим підприємцям консультаційні послуги з підготовки бізнес-плану, маркетингу, позиціонуванню проекту, виведенню на ринок, сервісні послуги в обмін на частку у проекті (5-15%). Акселераційні програми є короткостроковими (у середньому – 3 міс.).Для отримання підтримки необхідно пройти конкурсний відбір (оцінка ідеї, команди).Переможці конкурсу в обмін на частку в проекті отримують посівне фінансування і підтримку: офіс, ментор, контакти (продаж, партнери).

Інші ***джерела доходів*** *акселератора*: спонсорство з боку корпорацій, венчурних фондів, продаж методології акселерації іншим компаніям.

*Корпоративні акселератори* створюються великими компаніями для допомоги стартапам: пояснити, як функціонують бізнес-процеси, надати консультаційну підтримку та галузеву експертизу, доступ до технологій корпорації. При цьому цілі корпорації-засновниці акселератора далекі від альтруїстичних. Це: отримання надприбутку від продажу частки в успішному стартап-проекті, пошук/підбирання технологій «для себе» (найчастіше), своєчасне виявлення та усунення потенційних конкурентів, вирішення «дилеми інноватора» з мінімальними витратами, PR.

***Мета*** акселератора: інтенсивний розвиток компаній через менторство, навчання, фінансову та експертну підтримку в обмін на частку в капіталі. ***Завдання***: у короткий термін *збільшити капіталізацію* портфельних компаній.

***Основний процес***: кратне зростання показників компанії.

***Типові сервіси*:** оцінка інвестиційної привабливості проекту, підготовка / проведення інвестиційної угоди, пошук інвесторів, консалтинг розвитку бізнесу, індивідуальний супровід, трекінг проекту, юридичний супровід, організація комунікацій із спільнотою акселератора (нетворкінг), участь у галузевих заходах; підготовка документів для інвесторів, структурування угоди, PR-підтримка, доукомплектування команди, розробка маркетингової стратегії.

Найвідоміші акселератори в Україні**: *Happy Farm, EastLabs, GROWTHUP, Startup Wise Guys*** *та ін.*Більшість, на жаль - акселератори західних корпорацій або фондів, які «забирають» кращі українські стартапи на акселерацію до інших країн.

*IV.* ***Центр трансферу технологій (ЦТТ)* -** організація, що надає інформаційні та консалтингові послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє спосіб і юридичний супровід її оптимального трансферу (передання) від розробника до замовника**.** *Форми трансферу технологій*: ліцензування, франчайзинг, створення спільного підприємства, лізинг, купівля-продаж, придбання компанії-новатора. *Завдання ЦТТ*:

1) розробка стратегії захисту результатів інтелектуальної діяльності, визначення оптимальної форми правової охорони (для цього необхідно розуміти межі застосування технології, ступінь її розробленості у державі та за кордоном, перспективи розвитку суміжних технологій);

2) проведення патентних досліджень, здійснення процедури правового захисту, обліку інтелектуальної власності (ІВ).

3) інформаційно-аналітичні і консультаційні роботи з питань ІВ (тренінги, семінари).

***V. Венчурний фонд*** - вкладає кошти у компанії, які здійснюють розробку наукових ідей, їх перетворення у нові технології, продукти для апробації та доведення до комерційної реалізації ризикових інновацій. Бере пайову участь у капіталі, через керуючу компанію здійснює контроль над інвестиціями, надає консультаційну та ін. підтримку для швидкого зростання ринкової вартості проекту. Прагне отримати засновницький дохід: наразі успіху проекту курс акцій різко зростає, їх продають та отримують надприбутки.

Акумулює кошти різних інвесторів (індивідуальних, інституційних) та вкладає їх у численні ретельно відібрані інноваційні проекти на різних стадіях життєвого циклу (шляхом придбання пакетів акцій інноваційних компаній). Управління здійснює керуюча компанія.

Спеціалізовані венчурні фонди формують ***екстракомпетенції*** у сферах, у які інвестують. Менеджери керуючої компанії є активними учасниками інноваційного процесу: консультації, ділові зв’язки. Інвестують одночасно у 10-20 проектів для диверсифікації ризиків.

В Україні працюють 24 таких фонди: ***Horizon Capital, Digital Future*** *та ін*. Утім, вітчизняний венчурний ринок залишається невеликим за обсягом (2018 р. - 337 млн. дол.), відчувається нестача венчурного фінансування.

**VI*. Венчурні студії* -** компанії, створені досвідченими підприємцями, інноваторами та інвесторами, що мають кошти, досвід і прагнення *виростити власні стартапи* «з нуля». Сучасна версія моделі «внутрішнього венчуру». Варіанти створення венчурної студії: 1) заснована кількома інвесторами; 2) внутрішній підрозділ великої корпорації. Це *платформи,* що надають стартапам необхідну (профільну) експертизу та інфраструктуру для розвитку, перевіряють життєздатність проектів, залучають інвестиції. Результат: допомагають створювати продукт *швидше, ніж акселератор*. Підтримка може тривати кілька років чи взагалі не завершуватися. Статистика: шанси проектів вирости в успішний бізнес зростають з 5-7% до 45-50%.

За моделлю венчурної студії в Україні працює ***VRTX Lab (на базі холдингу TECHIIA).*** Діяльність полягає у об’єднанні бізнесів, стартапів, держави, талантів, навчальних закладів. *Результат для бізнесу*: доступ до інновацій, можливість проводити науково-дослідницьку роботу, придбати інноваційні технології чи компанії. VRTX Lab працює в напрямах: блокчейн, espots, video production, martech, відновлювальні джерела енергії. *Результат для стартапу*: доступ до ринку та великих замовників, можливість тестування продуктів, залучення кращих експертів, комерційного запуску у партнерстві з ключовими гравцями ринку.

***VII. Платформи відкритих інновацій*** – поєднують новаторів, інвесторів та компанії, що потребують інновацій. *Гібрид акселератора і краудсорсингу*. Допомагають: 1) компанії – визначитися, яка необхідна інновація, у який спосіб її найкраще отримати; 2) новатору – оформити пропозицію. Організує зустріч із потенційними інвесторами, під гарантії платформи укладає угоду на прототипування, тестування ідеї. Зміст діяльності схожий з венчурними студіями. В Україні платформи відкритих інновацій***: Reactor.ua, Ukrinnovate.com***.

***VIIІ. Краудсорсингові майданчики*** (приклад:Kickstarter**).** Автор виставляє опис проекту, фото прототипу на сайт платформи заявляє необхідну суму. Адміністрація платформи перевіряє проект, допомагає належним чином представити. Дохід: комісія у розмірі 10-15% зібраної автором проекту суми.

***Інноваційний кластер*** – форма інтеграції освітньо-наукових структур з бізнесом, органами влади для прискорення створення і комерціалізації інновацій*. Кластер* – географічна концентрація юридично незалежних компаній, дослідницьких центрів, ЗВО, ін. компаній, що утворюють цілісні науково-виробничі комплекси з замкненим циклом, мають мотивовані і сталі формальні і неформальні взаємозв’язки, спільні можливості та загрози. Є взаємодоповнюючими, діють у певній сфері. Дозволяє поєднувати конкуренцію і кооперацію (координація дій), отримати синергетичний ефект в рамках єдиної системи управління циклів обміну знаннями і технологіями (мінімізація витрат, прискорена дифузія інновацій). Ключовий чинник успіху: «приховане знання» - забезпечує обмін знаннями і технологіями, «екосистему» їх поширення. Приклади у світі*: Кремнієва долина (США), Бангалор (Індія).*

В Україні: Хмельниччина (швейний, будівельний, харчовий), Львів (туристичний, бізнес-послуг), «Оксамитовий шлях» (Укрзалізниця та технопарк «ІЕЗ ім. Є. Патону») та ін.

***5. Інноваційний проект як форма реалізації інновацій***

**Поширеною формою реалізації інновацій бізнес-організації є інноваційний проект.**

**І*нноваційний проект*** *–* вид інвестиційного проекту,що пов'язаний зі створенням і реалізацією інноваційного продукту та/або інноваційної продукції.

- комплекс взаємопов’язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за умов встановлених ресурсних обмежень.

*Особливості*: високий рівень невизначеності щодо результатів, особливі ризики, складність прогнозування грошових потоків та ефектів інновацій, терміну реалізації, відсутність бази порівняння. Це спричинює специфічність методичного інструментарію оцінки та експертизи таких проектів.

**Інноваційний проект** визначають як:

1) *форму управління інноваційною діяльністю* - система взаємозумовлених, взаємопов’язаних за ресурсами, термінами, виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних завдань на пріоритетних напрямах науки та техніки;

2) *процес здійснення інновацій* - сукупність виконуваних у чіткій послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних заходів, що призводять до інновацій;

3) *комплект документів* - технічної, організаційно-планової, розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації завдань проекту.

Відтак, ***інноваційний проект*** *-* цесистема взаємопов’язаних завдань і програм їх досягнення, що становить комплекс науково-дослідних, досвідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних, ін. заходів, відповідно організованих та оформлених комплектом проектної документації, які забезпечують розв’язання конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках, що призводить до інновації.

***Етапи інноваційного проекту***:

1) *формування інноваційної ідеї (задуму*). Формулювання мети проекту, визначення кінцевих завдань, шляхи їх досягнення, суб’єкти та об’єкти інвестицій, форми та джерела фінансування;

2) *розроблення проекту*: пошук рішень із досягнення кінцевої мети проекту, формування взаємопов’язаного за часом, ресурсами, виконавцями комплексу завдань і заходів реалізації;

3) *реалізація:* процес виконання робіт, контроль календарних планів, корегування відхилень, оперативне регулювання ходу реалізації проекту;

4) *завершення*: здача результатів проекту замовнику, закриття контрактів.

***Інший варіант класифікації етапів інноваційного проекту:*** НДДКР, впровадження, експлуатація, удосконалення і модифікація інновації.

***Елементи інноваційного проекту***:

1) однозначно сформульовані мета і завдання;

2) комплекс заходів із розв’язання інноваційної проблеми, реалізації поставлених завдань;

3) організація виконання проектних робіт (ув’язування їх за ресурсами, виконавцями) для досягнення мети проекту в обмежений період часу та у рамках заданих вартості і якості;

4) основні показники (зокрема, ті, що характеризують ефективність проекту).

***Види інноваційних проектів:***

1) за метою: комерційні та некомерційні;

2) за часом: коротко-, середньо-, довгострокові-;

3) за видом інновацій – продуктові, технологічні, організаційні;

4) за охопленням етапів інноваційного процесу – повні (повний інноваційний цикл) та неповні.

Неповний інноваційний проект першого типу охоплює перші етапи інноваційного процесу (від фундаментальних досліджень до створення новинки). Неповний інноваційний проект 2го типу охоплює завершальні етапи (промислове використання інноваційного продукту, у т. ч. через придбання ліцензії).

***Учасники проекту*** *-* особи, що активно залучені до його виконання (забезпечують реалізацію замислу), або можуть вплинути (позитивно чи негативно) на результати проекту. Це:

* ***замовник*** (власник і майбутній користувач результатами проекту; визначає основні вимоги до проекту, забезпечує фінансування, укладає контракти з виконавцями, приймає результати);
* ***ініціатор*** (автор ідеї, розробник інновації; часто Замовник та Ініціатор – одна особа);
* ***інвестор*** (надає фінансові ресурси для проекту; вступає у ділові відносини з Замовником; контролює виконання контрактів, бере участь у схваленні проектних змін);
* часто: ***розробник проекту* –** проектна компанія, науково-дослідницька;
* ***менеджер проекту*** (особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо здійснення проекту; відповідає перед Замовником за досягнення необхідних результатів, витрачання виділених ресурсів);
* ***команда проекту*** (специфічна структура, що створюється на час реалізації проекту, виконує відповідні роботи, очолюється менеджером проекту);
* ***генеральний підрядник*, *субпідрядники*, *постачальники, державні органи влади, консультанти*** та ін.

Склад учасників, їх ролі, розподіл функцій залежать від виду проекту та стадії проектного циклу. Кожен з учасників проекту прагне реалізувати власний інтерес, має власні вимоги до результатів.

***Життєвий цикл інноваційного проекту -*** період часу між початком і завершенням проекту. Його тривалість визначають від моменту формалізації бізнес-ідеї до моменту закриття проекту (*від першої інвестиційної витрати до отримання останньої вигоди*). Це дозволяє намітити важливі періоди у стані проекту, при проходженні яких він змінюється, оцінити напрями розвитку, приймати управлінські рішення.

Момент завершення проекту визначається настанням ***нормальних*** умов його припинення (*досягнено результати:* освоєно ринкове виробництво нового продукту) або ***катастрофічних*** (законодавчі заборони, зміна ринкової кон’юнктури, припинення фінансування, неприпустимі соціальні наслідки).

**С*труктура проектного циклу*** є такою: *передінвестиційна стадія* (аналітична), *інвестиційна* (вкладення коштів), *стадія експлуатації* (віддачі від проекту; включає період окупності та період прибутковості). Кожна стадія циклу поділяється на певні етапи, що мають свої цілі та механізми реалізації. Їх характеристику за методикою **UNIDO** представлено у таблиці.

Таблиця.

**Стадії життєвого циклу проекту за UNIDO**

|  |  |
| --- | --- |
| Стадія | Цілі та зміст |
| **1. ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНА СТАДІЯ (РІШЕННЯ ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ)** |
| ***1. Аналітична*** | Аналіз і уточнення ідеї, наслідків реалізації проекту. Аналіз інвестиційної ситуації в галузі. Формування інвестиційної пропозиції, експрес-оцінка проекту. Визначення інвестиційних можливостей, необхідних обсягів інвестування і складу потенційних інвесторів. |
| ***2. Підготовка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО)*** | Попереднє ТЕО. *Мета*: оцінка доцільності витрат на розробку ТЕО і бізнес-плану. *Зміст*: оцінка ризику, потрібних ресурсів, очікуваних результатів, альтернатив. У разі позитивної оцінки – детальна розробка ТЕО. За умови позитивного висновку щодо ефективності проекту за результатами ТЕО розробляється бізнес-план проекту. *Призначення*: обґрунтування привабливості проекту для інвесторів. |
| ***3. Розробка, аналіз, оцінка бізнес-плану*** | Розробка і обговорення бізнес-плану фахівцями. *Мета*: зниження невизначеності результатів інвестування, уточнення бізнес-плану. Прийняття остаточного рішення про фінансування проекту. |
| **2. ІНВЕСТИЦІЙНА СТАДІЯ (ВКЛАДЕННЯ КОШТІВ)** |
| ***1. Юридична та організаційна підготовка*** | Підготовка засновницьких документів, нормативно-технічної документації, вибір технологій, визначення структури управління. |
| ***2. Детальне проектування і контрактація*** | Підготовка території під забудову, остаточний вибір техніки і технології, розробка планів виробництва, проведення торгів (тендерінг). Переговори та укладання контрактів і договорів з усіма учасниками проекту (кредитних, контрагентських, на постачання обладнання, сировини, матеріалів, призначення керівника проекту та ін.). |
| ***3. Будівництво та виробничий маркетинг*** | Для проектів, що передбачають нове будівництво. Будівельні роботи, установка і монтаж обладнання, здача об’єкта в експлуатацію. За необхідності – додатковий набір і підготовка кадрів. Маркетинг поставок на ринок нової продукції. Формування стратегії збуту, товаропровідної мережі, реклама. |
| **3. СТАДІЯ ЕКСПЛУАТАЦІЇ (ВІДДАЧА ВІД ПРОЕКТУ)** |
| Функціонування об’єкту. Виробництво продукту. Облік, контроль, аналіз. Удосконалення. |