

УДК 331.14

**Кліпкова О. І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки*

*Львівського торговельно-економічного університету*

**Габер А. М.**

*магістр Інституту інноваційної освіти*

*Київського національного університету будівництва і архітектури*

**Klipkova O. I.**

*PhD in Economics*

*Associate Professor of the Department of Economics*

*Lviv Trade and Economic University*

**Gaber A. M.**

*Master of the Institute of Innovation Education*

*Kiev National University of Civil Engineering and Architecture*

## ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто умови та особливості формування інноваційного бізнес-плану підприємства. Визначено цілі, що стоять перед підприємством під час планування інноваційної діяльності, та проблеми, які перешкоджають її успішній реалізації. Зосереджено увагу на способах комерціалізації інноваційного продукту, досліджено їх зміст та ситуації використання, виявлено та проаналізовано фактори впливу на його створення й реалізацію.

**Ключові слова:** інноваційний бізнес-план, інноваційний проект, інноваційний розвиток, інноваційний продукт, інновація.

**Вступ та постановка проблеми.** Країна для забезпечення швидких темпів зростання в економічному глобальному середовищі повинна використовувати всі потенційні можливості економічної системи та ресурсного потенціалу у зв'язку з популяризацією інноваційного розвитку

серед усіх складових господарських систем. Інноваційний розвиток є важелем конструктивних змін та чинником інтенсивного розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні засади, економічний інструментарій

та засадні підходи до управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання були предметом наукових праць багатьох учених. Значний внесок у розвиток сутності, змісту та параметрів у сфері комерціалізації та інноваційного розвитку підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Л. Антонюк, В. Аньшина, С. Бразінскас, С. Ванько, Т. Васильців, Н. Георгіаді, М. Гончарова, Т. Городня, О. Дацій, В. Долга, Т. Захарчин, О. Ігнатенко, М. Калініченко, Ю. Ковтуненко, Дж. Козметський, В. Корсун, С. Косцик, С. Кравченко, В. Кудашов, О. Кузьмін, О. Лапка, Ж.-Ж. Ламблен, Л. Лозовський, Б. Мізюк, О. Мних, Е. Монастирний, В. Мухопад, І. Підкамінний, О. Підпригора, А. Поручник, В. Савчук, Б. Семак, Е. Стародубцев, Б. Райзберг, Г. Федулова, Дж. Хікс, В. Ціпуринда, Д. Черваньова, А. Чухно, Н. Чухрай, Л. Шимановська-Діаніч. Результати аналізу наукових досліджень і практика діяльності вітчизняних підприємств говорять про наявність низки проблемних аспектів у здійсненні процесу планування інноваційного розвитку підприємства.

**Метою** роботи є виявлення особливостей складання бізнес-плану виробництва інноваційного продукту з урахуванням невизначеності навколишнього середовища, високого рівня ризику та інших суб'єктивних і об'єктивних факторів економічного, інституційного, соціального та політичного середовища.

**Результати дослідження.** Планування виду, масштабу та форм інноваційно активного підприємства вимагає конструктивного підходу до створення бізнес-плану виробництва інноваційного продукту. Особливість такого бізнес-планування визначатиметься високим рівнем ризику, невизначеністю навколишнього ринкового середовища на низьким ступенем адаптації в майбутньому першої ітерації бізнес-плану. Під час формування цілей інноваційного бізнес-плану доцільно зосередити увагу на розподілі відповідальності та комерційного ефекту від інноваційного процесу, зокрема від створення та комерціалізації інноваційного продукту [1].

Продаж чи передача інноваційного продукту під час комерціалізації може відбуватися за ліцензійним договором, договором франчайзингу, укладенням «угоди під ключ», шляхом повної відмови від прав на розроблення ідеї на користь контрагента. Така форма передачі об'єкта має комерційний характер. У договорі можуть бути обговорені певні вимоги, що стосуються передачі інформації ліцензіатом про вдосконалення нововведення, обумовлення тривалості терміну, впродовж якого ліцензіат отримує роялті на підставі підписаного ліцензійного договору.

Надання ліцензії на використання об'єкта інтелектуальної власності вважається найбільш використовуваною формою комерціалізації, яка вимагає великих витрат через довгостроковий характер відносин між розробником (ліцензіаром) та підприємством, що придбало ліцензію (ліцензіатом). З іншого боку, ця форма вважається більш вигідною, ніж продаж, оскільки гарантує здійснення контролю за об'єктом ліцензії.

Ліцензування – це оптимальний спосіб для комерціалізації результатів наукових досліджень, для організації, що не мають можливостей самостійно забезпечити комерційний успіх інноваційного проекту. Для можливості отримання найбільшої вигоди від передачі ліцензії необхідно визначити потенційних ліцензіатів та вибрати правильний вид ліцензії, який забезпечить відповідну суму роялті. Перевагами такої форми можна вважати контроль авторів та розробників за подальшим використанням та впровадженням ліцензії на використання об'єкта промислової власності. Ліцензіар має частку

прибутку за період дії ліцензії та не несе витрат під час комерціалізації [2].

Укладення ліцензійних договорів на міжфірмовому, державному та міждержавному рівнях регулюється законодавчими актами національного та міжнародно-правового характеру, а також внутрішньоорганізаційною документацією. Передача не на комерційній основі здійснюється через проведення семінарів, конференцій, симпозиумів, тренінгів, отримання ідей через довідники, спеціалізовану літературу, проведення навчання та стажування, міграцію ініціаторів і розробників ідей та об'єктів інтелектуальної власності до інших комерційних структур, перехресне ліцензування на паритетній основі та організацію нових високотехнологічних структур на венчурній основі [3].

Іншим варіантом може бути спільне використання інновації з інвестором. Така форма комерціалізації передбачає використання таких методів, як спільне та венчурне підприємництво, яке, можливо, обмежить потенційні доходи автора об'єкта. Спільне використання дає можливість автору об'єкта не втрачати творчого потенціалу, ринкових позицій та витіснити конкурентів з ринку за рахунок залучення капіталу інвестора. Це передовий метод комерціалізації. Результати можуть бути використані у вже наявній компанії або у формі нових компаній "spin-off" чи "spin-out". Компанії "spin-off" створені за участю капіталу «материнської» компанії з метою самостійної розробки, освоєння та виведення на ринок нового продукту або технології.

Організації такого виду найчастіше створюються за допомогою перетворення підрозділу компанії на самостійну одиницю. Компанії "spin-out" зберігають підконтрольність з боку «материнської» організації (наукової організації) в аспекті фінансових та оперативних зв'язків. Це може бути фінансовий контроль, адміністративне обслуговування, підтримка в галузі керівництва, консультативна діяльність компанії без її частки. Така методика комерціалізації дає змогу розробникам досягнути відносно високих рівнів доходів, тому стає все більш поширеною в практиці впровадження ідей. Spin-компанії можуть створюватись як на основі корпоративних структур-підприємств, що активно займаються НДДКР та мають на меті комерціалізацію результатів своєї праці, так і на основі академічних структур. Важливими результатами діяльності spin-компаній є комерціалізація результатів наукової діяльності, додатковий дохід у бюджет «материнської» компанії, а також посилення інноваційної активності компанії-засновника.

Отже, загальними цілями, які ставлять перед собою розробники інноваційних бізнес-планів, є:

- концентрація державних ресурсів на проривних інноваційних технологіях, що забезпечать підвищення конкурентоздатності національного виробництва, освоєння нових ринкових сегментів та прискорення темпів економічного зростання;
- інноваційне оновлення основних фондів, формування стратегічних орієнтирів для інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств;
- реалізація науково-технічних досягнень та винаходів, уніфікація шляхів використання об'єктів інтелектуальної власності;
- формування інноваційного партнерства підприємців, навчальних закладів, держави та творчих особистостей.

В основу ефективної реалізації зазначених цілей покладено певні принципи інноваційного розвитку систем:

- 1) розвиток творчої особистості;
- 2) спрямованість на генерацію перспективних науково-технічних ідей та пошук оптимальних шляхів їх комерціалізації;
- 3) підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері інноваційної діяльності;
- 4) зміна структури споживання товарів та послуг;
- 5) перехід до ресурсозберігаючих технологій, формування екологічно орієнтованої економічної системи [4].

С. Ілляшенко пов'язує інноваційний шлях розвитку підприємства з багатьма проблемами, серед яких слід виокремити наявність високого рівня ризику та викликані ним ускладнення, пов'язані з пошуком джерел фінансування інновацій, а особливо за наявного дефіциту фінансових ресурсів [5].

Ризик, що супроводжує інноваційне планування підприємства, не тільки має інноваційний характер, але й супроводжується можливостями втрат з різних сфер, зокрема комерційної, технічної, організаційної, технологічної. Визначення цілей бізнес-планування інноваційного продукту враховує кардинальне підвищення конкурентоздатності підприємства на різних ринках та досягається за рахунок формування інвестиційного портфеля з рівнем доходності, що вищий за середньоринковий.

Традиційний підхід до реалізації інноваційного проекту підприємства характеризується невідповідністю потреб та очікувань клієнтів, а також неефективним залученням більшої кількості ресурсів. Для подолання такої невідповідності під час розроблення інноваційного бізнес-плану варто орієнтуватись на лінійну та нелінійну моделі формування інновацій. Одним із творців лінійної моделі інноваційного процесу є Г. Урбан [6].

Модель складається з таких етапів:

- 1) визначення можливостей та місткості ринку;
- 2) виникнення креативних ідей;
- 3) тестування продукту;
- 4) запуск нового продукту у виробництво;
- 5) управління збутом інновації.

Згідно з моделлю Урбана та Хаузера перехід до подальшої стадії процесу залежить від успішної реалізації попередньої. В разі відмови перехід до наступного етапу неможливий. Проходження всіх етапів дає змогу оцінити економічну ефективність процесу створення інновації. Можна вважати такий підхід доцільним, оскільки подолання кожної стадії зумовлює результативність самого процесу загалом.

З 80-х років лінійні моделі стали витіснятися нелінійними. Ідея створення нелінійної моделі полягає у прив'язці факторів пропозиції з боку попиту та участі цих факторів у формуванні вигідного інноваційного потенціалу одержувача. На практиці ця ідея зводиться до вміння ідентифікувати нові потреби ринку та їх конфронтації з новими можливостями технічної виробничої компанії.

Нелінійна модель була запропонована Р. Ротуеллом. Бачення автора підходу базується на припущенні, що процес створення об'єкта інтелектуальної власності розглядається як логічно послідовний, хоча не обов'язково безперервний процес, що можна розділити на функціонально різні ланцюги, але в поєднанні взаємозалежних фаз [7].

У цій моделі немає значення, які фактори переважають у формуванні об'єкта (виробничо-збутові фактори чи фактори попиту), але якщо вони проникають один в один, то інноваційний проект стає прийнятним для потенційного

одержувача. Основною передумовою формування цієї моделі є те, що додана вартість для клієнта буде спільно створеною з компанією.

Інноваційний продукт як проектний результат вимагатиме динамічного вивчення навколишнього середовища, визначення впливу зовнішніх та внутрішніх детермінант.

І. Архипов та Ю. Арутюнов сформулювали перелік перешкод реалізації інноваційного проекту, які варто враховувати під час формулювання бізнес-плану створення інноваційного продукту [8]:

- 1) нестача власних коштів підприємств;
- 2) відсутність державної фінансової підтримки;
- 3) низький рівень платоспроможного попиту;
- 4) висока вартість нововведень;
- 5) довгий термін окупності інновацій.

Такі перешкоди вимагатимуть використання широкого спектру засобів зворотного зв'язку під час розроблення кожного розділу бізнес-плану. Так, маркетинговий план, крім опису ідей, повинен спиратись на постійний моніторинг факторів впливу на процес створення і комерціалізації нового продукту.

Зовнішні фактори визначають ступінь залежності підприємства від змінних умов зовнішнього середовища, таких як забезпечення ресурсами, вибір джерел фінансового забезпечення проекту, фактори ринкового середовища, ринкова кон'юнктура. Особливість організацій, які перебувають під впливом зовнішніх факторів, полягає в тому, що вони є більш схильними до інновацій, більш адаптованими до змін середовища.

У вузькому розумінні можна виділити такі позитивні та негативні фактори, що визначатимуть орієнтири інноваційного бізнес-плану та зумовляватимуть існування відхилення у його формуванні. До позитивних факторів можна віднести:

- наявність вітчизняної науково-технічної бази з диверсифікованою структурою;
- високий потенціал фундаментальних досліджень, що виконуються в академічних інститутах, значимий для світової спільноти;
- велика кількість ідей, що були генеровані в попередньому періоді, але не перейшли в процес комерціалізації;
- наявність висококваліфікованих кадрів [9].

До негативних факторів слід віднести:

- високий рівень морального та фізичного старіння обладнання, що не в змозі забезпечити реалізацію інноваційних рішень щодо комерціалізації;
- відсутність перевірки інтелектуальної власності, запатентованих технологій та "know-how", що не оцінені щодо їх ринкового застосування та потенціалу їх комерціалізації (деякі найбільш привабливі розробки використовуються без ліцензійних чи інших компенсаційних виплат або просто розкрадаються);
- використання потенційних можливостей наукових кадрів та кваліфікованого персоналу неповною мірою, відповідно, сповільнення формування креативного потенціалу підприємства;
- недосконалість методів маркетингового аналізу потреб внутрішнього ринку, ринків ближнього та далекого зарубіжжя з прив'язкою до наявних науково-технічних можливостей [10].

**Висновки.** Виходячи з вищесказаного, зазначимо, що інноваційні важелі – це стратегії економічного зростання, що визначають траєкторію дій, які приведуть до отримання найоптимальніших результатів за мінімального використання ресурсів.

**Список використаних джерел:**

1. Бабець І. Інтелектуальна складова науково-технологічної безпеки регіонів України. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 181–187.
2. Кліпкова О. Комерціалізація креативних ідей як один із важелів формування конкурентних переваг підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 8. С. 44–47.
3. Василенко І. Особливості комунікативної креативності осіб з різним рівнем упевненості у собі. Наука і освіта. 2014. № 11. С. 66–70.
4. Шаранин А. Механізм інноваційного розвитку організації. Інновації. 2008. № 1. С. 112–115.
5. Ілляшенко С. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12. С. 111–119.
6. Urban G. Design and Marketing of New Products: monograph. Prentice Hall, Englewood, 1993. 701 p.
7. Rothwell R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990 s. R&D Management. 1992. № 3. P. 221–240.
8. Арутюнов Ю., Архипов И., Барыкин А. Модель інноваційного розвитку. Предпринимательство. 2006. № 6. С. 137–139.
9. Куцик В., Кліпкова О. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності креативних індустрій інноваційних систем розвитку: монографія. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 268 с.
10. Марков К. Коммерциализация научных исследований в университетах США. URL: [http://www.unn.ru/pages/vestnik/99999999\\_West\\_2009\\_5/3.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestnik/99999999_West_2009_5/3.pdf).

**ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены условия и особенности формирования инновационного бизнес-плана предприятия. Определены цели, стоящие перед предприятием при планировании инновационной деятельности, и проблемы, препятствующие ее успешной реализации. Сосредоточено внимание на способах коммерциализации инновационного продукта, исследованы их содержание и ситуации использования, выявлены и проанализированы факторы, влияющие на его создание и реализацию.

**Ключевые слова:** инновационный бизнес-план, инновационный проект, инновационное развитие, инновационный продукт, инновация.

**FEATURES OF AN INNOVATIVE BUSINESS PLAN OF THE ENTERPRISE**

**Summary.** The article examines the conditions and characteristics of the innovative business plan. The emphasis is on ways to commercialize innovative product. These methods include the conclusion of a license agreement, franchise agreement, making a “deal turnkey” complete waiver to develop ideas for the benefit of the counterparty and sharing innovations with investors and through joint venture business. Argued that innovative product design as a result requires a dynamic study environment, determine the impact of external and internal determinants. The peculiarity of organizations that are influenced by external factors is to a greater extent that they are more prone to innovations that are more adapted to environmental changes.

**Key words:** innovative business plan, innovative project, innovative development, innovative product, innovation.