

Ковтун К. С.,
здобувач ступеня к.е.н.,
Харківський національний
економічний університет
lliapuk1983@rambler.ru

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕЛІМІНУВАННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ, ЩО СТРИМУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У сучасних умовах господарювання постійно виникають чинники, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на інноваційний процес вітчизняних підприємств, що обумовлює в більшості випадків затягування процесу реалізації інноваційного проекту..

Ключові слова. Інноваційна діяльність, групи факторів впливу, інноваційний проект, критерії відбору факторів, «Скорегована Золота формула».

Вступ. Сучасні умови ведення інноваційної діяльності ставлять перед її ініціаторами завдання організації безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення впровадження нововведень. Їх головним джерелом на сьогодні є так звані нематеріальні активи і, перш за все, людські ресурси, професіоналізм і знання, як упорядкована специфічна сфера, яка націлена на вирішення певних завдань впровадження інновацій. Людські ресурси, професіоналізм, знання стають першочерговим ресурсом, який є важливою вартістю підприємств і забезпечує їх економічний розвиток.

Постановка задачі. Головною умовою управління інноваційним проектом є визначення ключових факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства таких, на які підприємство може вплинути, і тих, на яких вплив не розповсюджується.

Метою статті є визначення факторів впливу на інноваційний проект, що затримують реалізацію проекту і стримують очікуваний результат.

Вивченню проблематики інноваційного розвитку присвячено дослідження багатьох учених-економістів. Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій внесли відомі закордонні вчені: П. Друкер, Дж. Хікс, Д. Белл, М. Хучек, а також вітчизняні та вчені країн СНДГ: П. Харів, А.І. Яковлев, В.М. Орлов, В.Л. Пілюшенко, Л. Федулова, С.М. Ілляшенко, П.Г. Перерва, С.Д. Ілленкова, В.Г. Мединський, Р.А. Фатхутдінов та ін. [1-5].

Результати дослідження. За результатами проведеного експертного опитування 37 респондентів, що працюються з інноваційними проектами на фармацевтичних підприємствах було визначено найвпливовіші чинники і проведено ранжирування на предмет доцільності використання отриманих даних. У результаті чого автором були виявлені дві групи факторів:

- група факторів, що піддається впливу з боку підприємства;
- група факторів, що не піддається впливу з боку підприємства.

- Класифікація даних груп проводилась по наступним критеріям відбору табл. 1:
1. виступають перешкодою для процесу розробки та реалізації інноваційних проектів;
 2. обумовлюють затягування терміни реалізації інноваційних проектів;
 3. ускладнюють залучення високваліфікованих проектних топ- менеджерів;
 4. Визначають інноваційну спрямованість на підприємстві;
 5. Впливають на фінансово-економічний стан підприємства;
 6. Несистематичні.

Таблиця 1

Групи факторів впливу на економічну ефективність інноваційного проекту

Критерії	Група факторів, що піддається впливу з боку підприємства	Група факторів, що не піддається впливу з боку підприємства
1. Перешкоджають процесу розробки та реалізації інноваційних проектів	<ul style="list-style-type: none"> - узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства; - затримка вводу проекту в експлуатацію; - зміна технологічних параметрів; - невідповідність процесу виробництва нормативній базі; - невідповідність процесу вхідного контролю; - невчасний вихід на ринок; - непривабливість виробу; - невірна цінова політика; - відсутність виконання правил виробництва та контролю якості лікарських засобів, ідентичних міжнародним правилам GMP; - неякісні компоненти для виробництва нового продукту 	<ul style="list-style-type: none"> - значна вартість проекту; - відсутність стратегічних інвесторів; - складність дотримання стандартів; - недостатність інформаційної бази; - зміни в продукції конкурентів.
2. Обумовлюють затягування терміни реалізації інноваційних проектів	<ul style="list-style-type: none"> - зміна змісту проекту під час його реалізації; - помилки у визначенні послідовності робіт; - не врахування в кошторисі статті витрат; - помилки у плануванні складу проектних робіт; - зміни границь проекту; - зміна змісту проекту під час його реалізації; - збільшення термінів реалізації проекту ; - зриви виконання робіт підрядниками; - зростання цін на зовнішні роботи; - зміна цін та обсягу ринкової продукції; -- зриви поставок постачальниками. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень українського патентного законодавства та практики його застосування по відношенню до міжнародних стандартів; - недостатнє патентування всіх видів рішень, пов'язаних з необхідністю, бо йде процес створення нового препарату.
3. Ускладнюють залучення високваліфікованих проектних топ-менеджерів	<ul style="list-style-type: none"> - фахівці не мають проектного досвіду роботи; - недостатність кваліфікованих кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - фахівці дорого коштують; - відсутність висококваліфікованих фахівців.
4. Визначають інноваційну спрямованість на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні НДР; - придбання нового обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - зовнішні НДР; - ринкове закріплення інновацій.
5. Впливають на фінансово-економічний стан підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - зміна застарілої продукції; - розширення асортименту; - розширення ринків збуту; - створення нових ринків збуту; - гнучкість виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - валютні ризики; - зміна процентної ставки банку; - інфляція; - нестабільна ситуація в країні.
6. Несистематичні		<ul style="list-style-type: none"> - землетруси, стихії,; - пожежі та ін..

Детально вивчивши специфіку впливу факторів, що піддаються регулюванню на фармацевтичному підприємстві, пропонуємо такі рекомендації для тих чинників, що перешкоджають процесу розробки та реалізації інноваційних проектів.

Враховуючи те, що реалізація інноваційної стратегії і досягнення інноваційних цілей можуть здійснюватися різними шляхами. Для вибору оптимального на підприємстві розробляють альтернативні інноваційні проекти, спрямовані на розв'язання конкретних стратегічних інноваційних завдань. Критеріями відбору проектів, які розроблятимуться далі є максимальна віддача від вкладених інвестицій, що визначаються величиною «Скорегованої Золотої формули» протягом терміну життя проекту і обсяги необхідних інвестицій. Якщо ці інвестиції не відповідають ресурсним можливостям організації, проект, має бути відхиленним.

Таким чином, у разі здійснення підприємством кількох проектів одночасно пропонуємо впроваджувати в існуючу на підприємстві організаційну структуру управління такий елемент як проектний офіс.

Задля уникнення впливу фактора затримки вводу проекту в експлуатацію пропонуємо внесення в договір підряду пункту про високі штрафи у випадку затримки вводу в експлуатацію інноваційного проекту, встановлення фіксованої вартості від розроблюючого лікарського засобу, оформлення засновником гарантії своєчасної розробки на користь кредитора.

Для уникнення зміни технологічних параметрів, невідповідність процесу виробництва нормативній базі та невідповідність процесу вхідного контролю пропонуємо використовувати страхування даного виду перебоїв у виробництві, довгострокові договори постачання, гарантії засновників.

Наслідки, які за собою несуть чинники пов'язані зі зміною змісту проекту під час його реалізації, зміни границь проекту та помилки у визначенні послідовності робіт можливо уникнути шляхом надання засновниками гарантії того, що проектом протягом всього періоду користування кредитом буде керувати узгоджена з кредиторами компетентна група спеціалістів.

Зростання цін на зовнішні роботи та зміна цін на обсяги необхідних матеріалів для розробки лікарського засобу, отримання неякісних компонентів для виробництва нового продукту загалом можна уникнути за допомогою використання довгострокових договорів з постачальниками та підрядниками, де фіксується ціна, якість та обсяги виконаних робіт та наданих матеріалів.

Загалом для підтримки свого фінансово-економічного стану підприємство може зменшити вплив факторів пов'язаних з інфляцією, зміною банківського проценту та валютними ризиками шляхом використання інструменту страхування (хеджування): валютні застереження, строкові угоди з валютою, процентні та валютні опціони, процентний і валютний «своп».

Задля уникнення виникнення факторів відсутності виконання правил виробництва та контролю якості лікарських засобів, ідентичних міжнародним правилам GMP підприємство розробник інноваційного проекту, відповідальна за розміщення на ринку лікарського препарату, повинна мати кваліфікованого співробітника, відповідального за фармаконагляд.

Помилки у плануванні складу проектних робіт можливо уникнути безперервно підтримуючи стратегії проекту з урахуванням змін, що відбуваються на шляху до досягнення цілей. У проекті планується предметна область (результати проекту, їх характеристики і комплекс робіт), вартість, час виконання всього проекту та його окремих етапів, якість, витрати, ризики, обсяг поставок. Принцип гнучкості хара-

ктеризує здатність планів реагувати на прояви неврахованих факторів, відображати ризики, властиві ринковій економіці.

Для оцінки тривалості робіт проекту пропонуємо використовувати інформацію про обсяги та кількісні характеристики. Чим більше виконавців, тим коротше тривалість виконуваних робіт. Але при цьому зростає вартість проекту, тому завжди потрібно встановлювати обмеження, що лімітують склад команди при плануванні об'єкту за тимчасовими параметрами.

Документ, у якому визначені всі необхідні витрати на підготовку та реалізацію проекту, називається кошторисом витрат. Не врахування в кошторисі статті витрат веде до значних збитків, тому в ньому мають бути обґрунтовані:

- необхідність застосування обладнання;
- необхідність придбання матеріалів;
- обсяг і напрямки використання коштів, що відносяться до накладних витрат;
- вартість робіт, що виконуються виконавцями та співвиконавцями.

Для реалізації інноваційних проектів необхідні фахівці, що займаються різними організаційно-економічними аспектами нововведень — інноваційні менеджери. Вони можуть діяти в різних організаційних структурах (Академіях наук, наукових товариствах, дослідницьких організаціях, конструкторських бюро та ін); створюють творчі колективи, займаються пошуком і поширенням нововведень, формуванням портфеля замовлень на наукові дослідження і розробки; керують науковими колективами, займаються координацією наукових досліджень. Підприємство має організувати і забезпечувати персонал навчанням в області інновативної техніки та технології виробництва, мотивувати людей до розвитку власних здібностей, заохочувати до обміну досвідом.

У інноваційних проектах важливо враховувати фактор незатребуваності нової продукції — новоствореного лікарського засобу. Це ймовірність втрат для підприємства-виробника внаслідок можливої відмови споживача від його продукції. Він характеризується величиною можливої економічної та моральної шкоди, внаслідок падіння попиту на її продукцію.

Для уникнення даного чинника пропонуємо організувати попередньо маркетингові дослідження для вивчення ринку, продукції конкурентів, аналогів представлених іншими підприємствами напередодні розробки унікального лікарського засобу, що буде користуватись попитом і матиме якісні характеристики на відміну від уже існуючих подібних препаратів. Найголовніше, щоб виробник виявив ризик у періоді попереднього виробництва, коли підприємство ще не зазнало виробничих витрат.

Подальше розмежування ризиків інноваційних проектів здійснюється за такими принципами:

- ризик оригінальності, зумовлений тим, що оригінальні технології можуть бути незатребувані виробництвом та фармацевтичним ринком ;
- ризик технологічної «неадекватності» (нова продукція стає інвестиційно-привабливою, якщо може технологічно застосовуватися у виробництві);
- ризик фінансової неадекватності (невідповідність значення інноваційному проекту та послуги, що фінансових коштів на його реалізацію);
- ризик некерованості інноваційним проектом (успішна реалізація проекту передбачає поєднання оригінальності і опрацьованості проекту і згуртованості й професіоналізму управлінської команди);
- технічні ризики можливі в ході виготовлення і пізніше під час монтажу та комерційної експлуатації придбаного обладнання. Внаслідок їх появи знижується

якість роботи обладнання та виробленої на ньому продукції. Причиною виникнення технічних ризиків є складність обладнання, а також недосвідченість персоналу в застосуванні нових систем та технологій.

Ризики навколишнього середовища проекту є основною причиною виникнення інших ризиків і безпосередньо впливають на успіх реалізації проекту, тому вони стоять на чолі причинно-наслідкової схеми учасників проекту.

Учасники реалізації інноваційного проекту стикаються з проблемами прийняття підприємницького рішення в умовах ризикової ситуації.

Управління ризиками інноваційних проектів припускає рішення наступних завдань: виявлення ризиків; оцінку ризиків (частоту виникнення, масштаби і наслідки ризиків); вплив на потенційні ризики; контроль ризиків (збір та аналіз інформації про що виникають у процесі реалізації проекту ризики, дії та ін.)

Алгоритм методу експертної оцінки економічних ризиків включає в себе:

- розробку переліку можливих ризиків по всіх етапах і ключовим подіям реалізованого рішення;
- визначення небезпеки кожного ризику для можливості реалізації прийнятого управлінського рішення і досягнення поставленої мети;
- знаходження ймовірності ризику.

Небезпеку ризику доцільніше визначати у відсотках або частках одиниці таким чином, щоб сума показників по етапам і подіям реалізованого проекту чи іншого рішення становила 100 % або одиницю. Це дозволить провести попередній аналіз структури можливих небезпек ризику, виділивши найважливіші з даної точки зору етапи для подальшого контролю за їхнім походженням. Небезпеку можна також трактувати як суттєвість наслідків настання ризику на якомусь етапі, пов'язану з можливістю виправлення помилки.

У практиці управління інноваційними проектами застосовуються наступні способи зниження ризику:

- розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцями);
- страхування ризику;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

Розподіл ризику здійснюється при розробці фінансового плану проекту та контрактних документів. При цьому учасники проекту приймають рішення щодо збільшення або зменшення кількості потенційних інвесторів. Тут повинна виявлятися певна гнучкість учасників переговорів.

Страхування ризику означає передачу певних ризиків страховим компаніям. Це робиться тоді, коли великий проект може мати затримки в реалізації, що призводить до збільшення вартості робіт, що перевищує початкову вартість проекту.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, та витратами, необхідними для подолання збоїв у виконанні проекту. При цьому необхідно враховувати точність первісної вартості проекту і його елементів. Оцінка непередбачених витрат дозволяє звести до мінімуму перевитрат коштів. Структура резерву на покриття непередбачених витрат визначається двома методами:

- резерв поділяється на загальний і спеціальний;
- непередбачені витрати розподіляються за видами витрат.

Загальний резерв покриває зміни в кошторисі та інші витрати. Спеціальний резерв включає у себе надбавки на покриття підвищення цін, збільшення витрат по

позиціях, оплати позовів по контрактах. Цей метод особливо важливий в умовах інфляції.

Диференціація резерву за видами витрат дозволяє визначити ступінь ризику, пов'язаного з кожним видом витрат, і в подальшому врахувати ризик на окремих етапах проекту. Детальне поділ робіт сприяє набуттю досвіду і створює базу даних для коректування непередбачених витрат.

Висновок. Таким чином, групування чинників впливу на інноваційний проект за критеріями дає можливість врахувати негативні наслідки і оцінити яким чином підприємство зможе вплинути на них задля уникнення збитків. Запропоновані методичні рекомендації в повній мірі націлені на ефективний результат інноваційного проекту на фармацевтичному підприємстві в сучасних ринкових умовах.

Література

1. *Захарченко В.І.* Інноваційний менеджмент // http://pidruchniki.ws/16360709/ekonomika/sutnist_osnovni_ponyattya_funktsiyi_innovatsiyynogo_menedzhmentu.
2. *Крайнев П. П.* Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю : монографія / П. П. Крайнев. — К. : Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. — 448 с.
3. *Федулова Л.І.* Інноваційна теорія економічного розвитку // Проблеми науки . — 2012. — №3 . — С. 41–47.
4. *Холодний Г. О.* Організаційно-економічний механізм реалізації товарної інноваційної політики : монографія / Г.О. Холодний, М. А. Борисенко. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. — 196 с.
5. *Яковець Ю, Кузык Б., Кушлін В.* Прогноз інноваційного розвитку Росії на період до 2050 г. С урахуванням світових тенденцій. — №1. — 2012. — С. 45–68.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2014