

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛОК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджерського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

8.3. Методологія «шість сигм» як базова основа забезпечення стабільного функціонування і розвитку бізнес-організацій за умов економіки знань	308
--	-----

ЧАСТИНА III. Розвиток системи управління інноваційною діяльністю в бізнес-організаціях різних типів

Розділ 9. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу	316
--	------------

9.1. Інноваційна діяльність суб'єктів малого підприємництва: особливості та тенденції.	316
9.2. Методичні підходи до оцінювання рівня інноваційної активності малого підприємства	325
9.3. Формування підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства на основі її структуризації за об'єктами управлінського впливу	337
9.4. Побудова бізнес-моделі малого інноваційного підприємства. . .	346

Розділ 10. Удосконалення корпоративного управління як передумова переходу корпорацій до інноваційної моделі сталого розвитку	353
---	------------

10.1. Удосконалення технологій корпоративного управління в контексті переходу корпорацій до інноваційної моделі сталого розвитку	353
10.2. Розвиток модерної етичної платформи корпоративного управління	360
10.3. Інноваційні підходи до формування системи стимулювання праці топ-менеджменту корпорацій.	367

Розділ 11. Удосконалення управління технічним розвитком бізнес-організацій	377
---	------------

11.1. Технічний розвиток як ознака та вимога інноваційної економіки	377
11.2. Характеристика системи управління технічним розвитком бізнес-організацій	384
11.3. Напрями вдосконалення управління технічним розвитком вітчизняних бізнес-організацій.	393

Розділ 12. Інноваційні форми організації підприємницької діяльності	401
--	------------

12.1. Соціальні підприємства як інноваційна форма підприємницької діяльності та об'єкт управління	401
12.2. Венчурні фірми як суб'єкт інфраструктури ринку інновацій та об'єкт управління	411
12.3. Інновації як основа конкурентоспроможності бізнес-організації прямого продажу	421

— орієнтовані на розв'язання проблем, що входять до компетенції державних та муніципальних органів;

— одержують гранти від міжнародних та бізнес-організацій та можуть залучати волонтерів до діяльності як організації «третього сектору».

Специфіка СП обумовлює суттєві відмінності у системі управління ними. Насамперед це стосується розробки механізму гармонізації соціальної та бізнес-мети їх діяльності. Розробка цілей, стратегій та планів соціальної та бізнес-діяльності не можуть відбуватися відокремлено. При цьому ключову роль відіграє стратегія бізнес-розвитку, оскільки її результати обумовлюють обсяги фінансування реалізації соціальних цілей. Одним з основних факторів, який впливає на процес гармонізації цілей розвитку соціального підприємства, є його організаційно-правова форма, вибір якої визначає міру впливу основних стейкхолдерів СП на процеси прийняття цих рішень. Для забезпечення досягнення подвійної мети діяльності СП пропонується створення дорадчого комітету, що об'єднуватиме професіоналів за профілем діяльності СП та здатний розробити рекомендації щодо: 1) оптимізації бізнес-процесів — це сприятиме економії ресурсів під час здійснення соціальної діяльності; 2) удосконалення продуктів та послуг, зокрема запровадження супутніх бізнес-продуктів та послуг, що сприятиме одержанню фінансових ресурсів, а отже, збільшенню обсягів соціальної діяльності.

12.2. Венчурні фірми як суб'єкт інфраструктури ринку інновацій та об'єкт управління

В останні десятиліття рівень економічного розвитку та конкурентоспроможність економіки визначаються не тільки масштабами виробництва, а й гнучкістю управління та його інноваційною спрямованістю. Відомі компанії, які «виросли» до світових лідерів завдяки венчурним інвестиціям: «Apple», «Google», «Microsoft», «Intel», «e-Bay» та інші, підтверджують перспективність інноваційно спрямованих моделей бізнесу.

Головною умовою та рушійною компонентою ефективної інноваційної діяльності є високорозвинута інфраструктура ринку інновацій. Якісний рівень розвитку інноваційної інфраструктури й ефективне функціонування ринку інновацій визначають тривалість реалізації процесу нововведень, формують пріоритетний портфель інноваційних проектів, сприяють досягненню бажаних результатів інноваційної діяльності.

Проблематика ринку інновацій та його інфраструктури розглянута в працях І. Мак-Міллана⁴⁰⁰, Г. Спонера⁴⁰¹, Р. Хофа, К. Фаррелла⁴⁰², Є. Рузавиної, Н. Шеховцевої⁴⁰³, А. Поручника, Л. Антонюк⁴⁰⁴, А. Чернявського, В. Опанасюка⁴⁰⁵ та інших.

Ринок інновацій є формою економічних відносин між власником та покупцем права володіння, користування і розпорядження інтелектуальною власністю, у результаті яких відбувається еквівалентний обмін платоспроможного попиту покупця на споживчу цінність, що міститься в науково-технічній продукції⁴⁰⁶. Відповідаючи багатьом рисам товарного ринку, ринок інновацій водночас має свою специфіку (рис. 12.3), яка визначається особливостями задіяних інновацій.



Рис. 12.3. Характеристика ринку інновацій⁴⁰⁷

⁴⁰⁰ Siegel R. Corporate venture capitalists: Autonomy, obstacles and performance / R. Siegel, E. Siegel, I. C. MacMillan // Journal of Business Venturing. — 1998. — V. 3. — Summer. — P. 233–247.

⁴⁰¹ Sporer G. M. Venture capital: A guide for accountants / G. M. Sporer // Accountants' Digest. — 2000. — January. — P. 1–19.

⁴⁰² Фаррел К. Рынок венчурного капитала США / К. Фаррел, К. Ребелло, Р. Хоф // Бизнес Уик. — 1996. — № 3. — С. 14–20.

⁴⁰³ Рузавина Е. Венчурный капитал и инновации / Е. Рузавина, Н. Шеховцева // Рос. экон. журн. — 1992. — № 7. — С. 100–108.

⁴⁰⁴ Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К. : КНЕУ, 2003. — С. 28.

⁴⁰⁵ Чернявський А. Д. Венчурне фінансування інновацій у будівництві / А. Д. Чернявський, В. В. Опанасюк // Будівництво України. — 2004. — № 1. — С. 7–10.

⁴⁰⁶ Кузьмін О. Є. Венчурний бізнес : навч. посіб. [з грифом МОН] / О. Є. Кузьмін, І. В. Литвин. — К. : Знання, 2012. — 350 с.

⁴⁰⁷ Лобанов А. Венчурне інвестування — український аспект [Електронний ресурс] / А. Лобанов // ТБ. — 2011. — № 6. — Режим доступу : <http://www.tb.mk.ua/-magazines/?article=193>

Інноваційна інфраструктура являє собою сукупність політичних, економічних, правових, управлінських, фінансових, інформаційних, наукових та інших інститутів ринку інновацій, що створюють умови для ефективної реалізації інноваційної діяльності. У Законі України «Про інноваційну діяльність» під інфраструктурою ринку інновацій розуміють сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності⁴⁰⁸.

Основні елементи інноваційної інфраструктури та їх внесок у розвиток інноваційного процесу наведено на рис. 12.4.



Рис. 12.4. Елементи інноваційної інфраструктури та їх внесок у розвиток інноваційного процесу⁴⁰⁹

⁴⁰⁸ Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. — 2002. — № 36.

⁴⁰⁹ Адаптовано відповідно до: Юрченко Л. А. Зарубіжний досвід формування інноваційної інфраструктури [Електронний ресурс] / Л. А. Юрченко. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_etei/zdirnuk_etei_403.pdf

Як справедливо зазначають вітчизняні та іноземні дослідники, для формування ефективного механізму функціонування економіки інноваційного типу необхідна відповідна інфраструктура ринку інновацій, яка повинна мати розвинутий і функціональний характер, тобто володіти такими системними характеристиками, які сприяли б швидкій реалізації технологій створення й упровадження інновацій.

Ефективний механізм функціонування інфраструктури ринку інновацій має відповідати таким вимогам:

- наявність розвинутої системи комунікацій між усіма об'єктами ринку інновацій;

- децентралізація, що дозволяє на місцях виконувати завдання повного інноваційного циклу до етапу масового продажу акцій;

- універсальність, що дозволяє забезпечити розв'язання проблеми реалізації інновацій у будь-якій сфері виробничого або обслуговуючого секторів економіки;

- високий науково-технічний потенціал суб'єктів ринку інновацій.

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки необхідно забезпечити ефективний взаємозв'язок науково-технічного потенціалу науково-навчальних установ, інноваційних структур і безпосередньо товаровиробників, що функціонують відокремлено. Об'єкти інноваційної інфраструктури повинні тісно взаємодіяти з інвесторами та підприємцями з метою налагодження зв'язку науки і виробництва, стимулюючи наукові установи здійснювати інноваційні розробки з високою практичною значущістю. Особлива роль у даному процесі належить венчурному підприємству, оскільки саме воно здатне оперативно та гнучко сприяти комерціалізації інноваційних розробок та випуску на ринок нових конкурентоспроможних технологій і товарів.

А. Загородній та Г. Л. Вознюк⁴¹⁰ розглядають венчурне підприємство як засіб оволодіння сучасним науково-технічним процесом. А. М. Поручник і Л. Л. Антонюк⁴¹¹ стверджують, що венчурне підприємство виконує функцію локомотиву, здатного рухати вперед економіку країни і забезпечити її конкурентоспроможність у ряді головних галузей економіки. Розглянувши ці

⁴¹⁰ Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смо-
вженко. — 3-тє вид., виправ. та доп. — К., 2000.

⁴¹¹ Поручник А. М. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в
Україні / А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк. — К., 2000.

та інші варіанти визначення поняття «венчурне підприємництво», пропонуємо власне формулювання: венчурне підприємництво — це вид економічної діяльності, що полягає у створенні та апробації наукових ідей інноваційних товарів, послуг, технологій, що пов'язано з високою мірою ризику. Суб'єкти венчурного підприємництва — це фізичні або юридичні особи та їх об'єднання, які здійснюють ризикову діяльність, використовуючи майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позикові кошти в реалізацію венчурних проектів.

Особливість венчурних підприємств полягає у високому рівні допустимого ризику, з метою мінімізації якого використовується складні багатоступінчасті технології відбору і супроводу ризикових інвестиційних проектів. Також варто зазначити, що венчурні інвестори є активними учасниками інноваційного процесу. Вони не залишають компанію після надання їй фінансових ресурсів, а беруть активну участь в управлінні, передаючи власний досвід, забезпечуючи корисними діловими порадами і необхідними зв'язками з фінансовими та бізнесовими структурами. Це дає можливість постійно контролювати ринкову кон'юнктуру, значно знижуючи ризик втрати доходів. Форми участі інвесторів в управлінні проектами різноманітні та охоплюють усі стадії життєвого циклу.

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду функціонування інноваційних підприємств загалом та венчурних зокрема дає змогу виокремити поняття життєвого циклу венчурного підприємства та охарактеризувати його основні етапи. Під життєвим циклом венчурного підприємства ми розуміємо послідовну сукупність етапів створення та розвитку венчурного інноваційного підприємства, що має циклічний характер.

Життєвий цикл венчурного підприємства включає сукупну послідовність етапів створення та розвитку, залучення інвестора, запуск, початкове зростання, зрілість, вихід інвестора. Кожен з визначених етапів має специфічні джерела венчурного фінансування (табл. 12.3).

Перший етап — НДДКР — передбачає формування ідеї, первинну підготовку документації, а також здійснення досліджень і розробок щодо продукту-новинки, яка буде об'єктом інноваційної ідеї. Наступний етап — пошук та залучення венчурного інвестора — один з найскладніших і найбільш значущий, адже існує найбільша ймовірність невдач та помилок з боку венчурного підприємця в процесі пошуку потенційного інвестора. Третій етап передбачає підготовку та реалізацію процесу формування вен-

чурного підприємства. На цьому етапі важливим є виконання різнопланових управлінських завдань: реєстрація підприємства, визначення стратегії, формування планів, вибір структури компанії, організація діяльності, набір персоналу.

Таблиця 12.3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ВЕНЧУРНОГО ФІНАНСУВАННЯ
ЗА ОСНОВНИМИ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ
ВЕНЧУРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Види венчурного фінансування	Підвиди венчурного фінансування	Ключові етапи життєвого циклу венчурного підприємства	Характеристики венчурного фінансування
1	2	3	4
Стартове фінансування	Передстартове фінансування (Seed)	НДДКР	Інвестування у НДДКР та роботи зі створення прототипу нового виробу і його патентного захисту, маркетингові дослідження, розробка бізнес-плану, формування бізнес-пропозиції тощо
	Стартове фінансування (Start-up)	Залучення інвестора	Налагодження виробничої діяльності, інтенсифікація маркетингових комунікацій
Фінансування в період розвитку	Фінансування початкової стадії (Early-Stage)	Зростання	Зростання продажу, розширення виробничих можливостей
	Фінансування розширення (Expansion)	Зрілість	Збільшення обсягів продажу продукту, зміцнення організаційно-фінансової бази створення нововведення з метою його дальшої експансії
Фінансування певної операції	Придбання підприємства управлінським персоналом (MBO) / стратегічний продаж (Strategicsale) / публічне розміщення акцій (IPO)	Вихід інвестора	Підтримка бізнесу, усунення поточних фінансових труднощів, забезпечення виходу інвестора з проекту

Наступні етапи — зростання та зрілість — передбачають виконання завдань з досягнення цілей та реалізації місії підприємства. Проходження даних етапів має супроводжуватися збільшенням прибутків. Змістовне наповнення етапів може варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства, способу взаємодії венчурних суб'єктів тощо.

Останнім етапом життєвого циклу венчурного підприємства вважається вихід інвестора, і цей етап кардинально відрізняє життєвий цикл венчурного підприємства від інших. Як правило, вихід інвестора здійснюється через 3–5, частіше — 5–7 років функціонування підприємства. Загалом існують такі основні варіанти виходу: IPO (Initial Public offering — пропонування акцій на публічному ринку), strategic sale (продаж стратегічному інвесторові), MBO (Management Buyout — викуп менеджерами)⁴¹². У разі успіху інвестор одержує очікуваний прибуток.

Зазначені етапи, у свою чергу, можуть містити окремі підетапи, завдання та роботи, покликані забезпечити загальну реалізацію місії створення та функціонування венчурного підприємства. Циклічність даної послідовності полягає у закритті «відпрацьованих» та створенні нових венчурних підприємств, що часто також супроводжується далшим рефінансуванням коштів інвестора. Як правило, саме циклічність є відмінною рисою створення венчурних підприємств, що відрізняє їх від звичайних компаній, адже основне завдання науково-дослідних компаній та окремих дослідників є постійна генерація інноваційних ідей та втілення їх у життя.

Особливістю функціонування венчурного підприємства є те, що протягом життєвого циклу такі підприємства зазвичай змінюють свій правовий статус. Здебільшого на початковому етапі венчурне підприємство реєструється як приватне. Наступна умова участі венчурного інвестора у акціонерному капіталі вимагатиме реорганізації підприємства в акціонерне товариство. У цьому разі далше одержання інвестором прибутку потребуватиме реалізації його частки на фондовому ринку або її продажу стратегічному чи фінансовому партнерові. Після виходу з бізнесу сторонніх інвесторів фірма знову може набути форми приватного підприємства.

Крім зазначених основних сутнісних відмінностей венчурного підприємництва слід також наголосити: а) кошти вкладаються у

⁴¹² Основы корпоративных финансов : пер. с англ. / [С. Росс и др.]. — М. : Лаборатория Базовых Знаний, 2001. — 720 с.

венчурний бізнес без гарантій повернення; б) кошти надаються на безвідсотковій основі, тобто ризиковий капітал розміщується не як кредит, а у вигляді паю до статутного фонду; в) вкладники капіталу змушені чекати на повернення коштів у середньому від 3 до 10 років.

Загалом венчурні підприємства можуть бути охарактеризовані з використанням різних класифікаційних ознак. Зважаючи на наявні класифікації, пропонуємо власну класифікацію венчурних підприємств (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

КЛАСИФІКАЦІЯ ВЕНЧУРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ознака класифікації	Види венчурних підприємств
За джерелом фінансування	• Внутрішні венчури (spin-out — нове підприємство, засноване на базі материнської компанії, яке може використовувати інтелектуальні та матеріально-виробничі ресурси такої компанії, залишаючись порівняно незалежним щодо інноваційно-творчої діяльності, та spin-off — нове дочірнє підприємство, утворене в результаті відокремлення працівників великої компанії з метою комерційного використання результатів науково-технічних знань, здобутих і розроблених на базі материнської компанії технологій) • Зовнішні, або незалежні, венчури — підприємства, створені винахідниками з метою поетапного залучення венчурного капіталу в обмін на частину акцій
За видом науково-технічної продукції	• Підприємства, що спеціалізуються на виробництві техніки • Підприємства, що спеціалізуються на виробництві технологій
За видом спеціалізації	• Товарні (основним фактором, що визначає профіль діяльності венчурного підприємства, є продукт) • Ресурсні • Технологічні
За мірою інвестиційної заінтересованості	• Низькопотенціальні • Венчури середнього ринку • Високотенціальні
За мірою охоплення стадій циклу «дослідження – впровадження»	• Упроваджувальні — спеціалізуються на практичному освоєнні науково-практичних розробок • Дослідні — їхня діяльність поширюється на стадію досліджень і розробок • Обслуговуючі — технічне обслуговування нововведень • Експертні

Світовий досвід підтверджує, що венчурне інвестування є одним з найбільш ефективних способів формування венчурного капіталу приватних підприємств, які здійснюють ризикові науково-дослідні та конструкторські розробки⁴¹³. Основна відмінність від традиційного інвестування полягає в тому, що фінансові активи надаються підприємству без будь-якої гарантії забезпечення рухомим чи нерухомим майном або заощадженнями підприємства. Єдиною гарантійною заставою служить відповідна частина акцій (менша, ніж контрольний пакет) наявного або тільки створюваного підприємства, тобто венчурний капітал надається підприємству фактично для реалізації перспективної бізнес-ідеї. Саме тому визначення потенціалу інновації та ефективне управління венчурним підприємством є запорукою одержання надвисоких прибутків або, навпаки, у разі невдалого прогнозу чи помилок у діяльності — втрати інвестицій.

Розглянемо особливості управління венчурним підприємством крізь призму основних функцій управління.

Так, венчурне планування можна визначити як розробку середньострокового проекту функціонування венчурного підприємства, як правило, за допомогою фінансового моделювання з визначенням таких ключових моментів, як обсяги необхідного фінансування та майбутнього продажу, рівень ризиків, самоопукність проекту, прибуток на інвестиції, вихід інвестора тощо.

Організація діяльності венчурного підприємства часто спирається на відкриту форму організаційної структури, за якої залежно від венчурних проектів залучаються різні фахівці, котрі можуть територіально перебувати навіть у різних країнах. Також в венчурних підприємствах використовуються елементи матричної та дивізіональної організаційних структур. Загалом варто зазначити, що в процесі поділу праці, групування та координації ресурсів для досягнення власних цілей венчурні підприємства як провайдери інновацій використовують багато інноваційних, новаторських підходів у організації діяльності. Зокрема, до них належать згадані раніше венчурні підприємства spin-off та spin-out.

Існують певні особливості реалізації мотиваційної функції процесу управління венчурними підприємствами. Важливим для підвищення творчої активності й ефективності діяльності персоналу є забезпечення гігієнічних факторів. Творчість, висока кваліфікація спеціалістів і керівників разом з належними технічними

⁴¹³ Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності / І. А. Павленко, Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2002. — 150 с.

засобами є істотними факторами прискорення нововведень. Зважаючи на це, особливу увагу слід приділяти створенню можливостей для творчої діяльності. За умов ризику і невизначеності, які пов'язані зі створенням і впровадженням нововведень та необхідністю залучення значних коштів для цього, роль особистості керівника венчурного підприємства вельми вагома. Для венчурних інвесторів «ім'я» керівника проекту часто стає вирішальним для надання коштів.

Важливий фактор, що спричиняє незадоволеність працею, — система її матеріального стимулювання. На жаль, система оплати праці, яка діяла останні десятиліття у вітчизняних наукових організаціях, не була пов'язана з творчою активністю, ініціативністю, ефективністю діяльністю науковця. Венчурне підприємство не може собі дозволити подібного неконструктивного підходу.

На нашу думку, венчурним підприємствам доцільно скористатися досвідом успішних країн світу. Так, зокрема, в Японії доходи працівників венчурних підприємств у 2-3 рази перевищують доходи на інших підприємствах⁴¹⁴. Адже таку діяльність найчастіше здійснюють учені та спеціалісти високої кваліфікації, вони є генератором наукових ідей і розробок, їхні управлінські рішення мають велике значення.

Великого поширення набула думка про те, що прибуток має бути узагальнювальним показником діяльності венчурних підприємств⁴¹⁵. Винагорода працівників має залежати від кількісних і якісних показників ефективності діяльності венчурного підприємства. Контроль, як управлінська функція на венчурних підприємствах, має бути гнучким та спиратись на індивідуальний підхід до кожного проекту чи працівника. Для венчурних підприємств доцільно організовувати систему гнучкого робочого часу, коли талановиті творчі працівники самостійно вибирають для себе індивідуальний режим роботи, а 10–12 % робочого часу використовують за власним бажанням⁴¹⁶.

Контроль діяльності венчурних підприємств має ґрунтуватися на оперативній інформації зокрема про фінансове становище підприємства в частині його кредитоспроможності та платоспромож-

⁴¹⁴ Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація інновацій : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К. : КНЕУ, 2003. — 394 с.

⁴¹⁵ Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д. Л. Волоков. — 2-е изд. ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, 2008. — 320 с.

⁴¹⁶ Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація інновацій : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К. : КНЕУ, 2003. — 394 с.

ності, що надасть можливість інвесторові адекватно оцінити реальний рівень ризиків і можливий рівень доходності в майбутньому. Бухгалтерський (у частині аналітичного обліку) та управлінський обліки мають забезпечувати управління вірогідною й оперативною інформацією про здійснювані операції за участі венчурних інвестицій, а також про результати таких операцій та їх вплив на ринкову вартість інвестованого підприємства з метою прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Отже, венчурне підприємство, як суб'єкт інфраструктури ринку інновацій, сприяє прискоренню інноваційних процесів, забезпечує підвищення конкурентоспроможності компаній та економіки загалом. Високоприбутковим такий вид підприємництва стає завдяки ефективному управлінню, що виявляється в обґрунтованому виборі та плануванні обсягів та напрямів інноваційної діяльності, визначенні перспективних сфер інвестування коштів, галузей та конкретних проектів, реалізація яких дозволить спрямовувати кошти в нові прибуткові сфери економічної діяльності. За умов ризикового венчурного інвестування виникає потреба не тільки якісного оцінювання і відбору підприємств, що залучають інвестиції, а також ефективної реалізації управлінських функцій для досягнення необхідного рівня вартості об'єктів інвестування як основної мети діяльності венчурних підприємств.

12.3. Інновації як основа конкурентоспроможності бізнес-організації прямого продажу

Сучасний розвиток конкурентних відносин доводить необхідність постійного пошуку нових можливостей. Застосування інновації — це потужний рушій, що підвищує конкурентоспроможність бізнес-організацій не тільки в межах країни, а й у цілому світі.

Сьогодення сучасної бізнес-організації — це прийняття інноваційних рішень у техніко-технологічній, організаційно-виробничій, екологічній і соціальній сферах, що дає змогу розгорнути великий конкурентний полігон за лояльністю кінцевого споживача. З появою ринку інноваційних пропозицій набувають значення наукові знання, які надихають фахівців створювати новітні технології та унікальні продукти, надаючи нових можливостей для людства, що, по суті, і є фундаментом конкурентоспроможності.