

исследованы теоретические аспекты понятия «венчурный бизнес», проанализированы существующие современные дефиниции исследуемого понятия в работах отечественных и зарубежных ученых. Впервые выделено три подхода к определению сущности понятия «венчурный бизнес»: в качестве рискованного бизнеса, воспроизводства капитала и предпринимательской деятельности. На основе сочетания двух подходов разработана авторская дефиниция исследуемого термина.

**Ключевые слова:** венчурный бизнес, риск, рискованный проект, бизнес, предпринимательская деятельность, предпринимательство, наукоемкая отрасль производства.

## THEORETICAL ASPECTS OF THE CONCEPT «BUSINESS VENTURE»

*A. Cherednik*, postgraduate student  
Simon Kuznets Kharkov National  
University of Economic

**Abstract.** Due to the growth of net assets' value of Ukrainian joint venture investment institutions and their number, the author investigated the theoretical aspects of the concept of «venture business», analyzed the existing current domestic and foreign definitions of the investigated term. The author for the first time highlighted the three scientific approaches to defining the essence of the concept of «venture business». Such approaches define the investigated term as a risky venture, as the reproduction of financial capital and enterprise activity or its solo sphere. The researcher developed his own definition of the «venture business's» concept based on the combination of the two approaches: venture business as a risky business and as enterprise activity or its solo sphere. The scientific value of the article lies in the fact that the new-developed definition takes into account not only the riskiness of venture business, but also the specifics of the industry in which it is involved.

**Keywords:** venture business, risk, risky project, business, enterprise activity, entrepreneurship, knowledge-based industry.

Стаття надійшла до редакції 27.10.2016

УДК 339.56

*Чухрасва Наталія Миколаївна\**

## ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГЕНЕРАТОР НОВИХ ЗНАТЬ І КОМПЕТЕНЦІЙ У РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Процес безперервного створення інновацій є ключовим фактором розвитку суб'єктів ринкових відносин, яке здатне підвищити їх рівень конкурентоспроможності та результативності діяльності. Досягнення успіху компанії на сучасному ринку передбачає, перш за все, вдосконалення або купівлю нової технології. Трансфер технологій це процес отримання знань і компетенцій, що складається з різних етапів. Автором об-

*Наталія Миколаївна Чухрасва* — канд. екон. наук, ст. викл. кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [nataliya\\_nch@mail.ru](mailto:nataliya_nch@mail.ru)

ґрунтовано доцільність купівлі технології підприємствами і розглянуто процес послідовного виконання всіх етапів трансферу з детальним описом кожного.

**Ключові слова:** інновація, трансфер технологій, етапи трансферу технологій, конкурентоспроможність, компетенція, дифузія інновацій.

**Вступ.** Останні десятиліття довели, що одним з головних інструментів інноваційного розвитку країн і суб'єктів ринкових відносин є трансфер технологій. Для економік, що розвиваються, це один з найефективніших засобів скоротити технологічне відставання від розвинених країн, підвищуючи при цьому конкурентоспроможність власних компаній, одночасно створюючи фундамент для внутрішнього інноваційного розвитку. Прикладом модернізації економіки, заснованої на трансфері технологій є Гонконг, Сінгапур, Південна Корея і Тайвань.

Для бізнесу трансфер нових технологій може стати однією з ланок безперервного інноваційного розвитку, шляхом, що дозволяє сучасним підприємствам за короткий проміжок часу вийти на нові етапи розвитку.

Актуальність проблеми трансферу технологій визначається високим рівнем конкуренції сучасного високотехнологічного бізнесу, в якому тільки новий продукт або послуга створює конкурентні переваги для компанії. Саме швидкість і масштаби генерації і дифузії інновацій найбільшою мірою визначають сьогодні рівень конкурентоспроможності. Проблемами дифузії інновацій, трансферу і комерціалізації інновацій та просування інноваційної продукції на ринок аналізуються такими авторами, як Ф. Бассом, Дж. Козметські, Г. фон Крогом, М. Кене, Ч. Кім, Р. Моборнь, Ф. Котлером, В.П. Мар'яненко, Д. Муром, Є. Роджерсом, А. Сливотські, Д. Моррісоном [1–7].

Також важливою є ідентифікація етапів трансферу технології у процесі створення інновації. Наукове дослідження цієї проблематики на сьогодні є особливо актуальним і дозволить краще зрозуміти процес трансферу технології.

Процес безперервного створення інновацій є ключовим фактором розвитку сучасних підприємств. Компанії, які зосереджують свою діяльність на виробленні традиційної продукції, з часом перестають існувати. І тільки реалізація моделі інноваційного розвитку здатна підвищити їх рівень конкурентоспроможності та результативності діяльності [8]. Досягнення успіху фірми на сучасному ринку передбачає, перш за все, вдосконалення або купівлю нової технології.

Однак, складність нових технологій, а також швидкість їх розвитку, більше не дозволяють навіть великим міжнародним корпораціям розраховувати тільки на власні дослідницькі центри. Тому, поряд зі створенням внутрішнього інноваційного середовища, вдосконалення трансферу технологій є невід'ємною частиною успішного розвитку бізнесу. Як результат, багато західних корпорацій створюють окремі департаменти, що займаються пошуком і оптимізацією впровадження нових технологій [9].

У той же час, велика кількість компаній як середнього, так і великого бізнесу в країнах, що розвиваються, часто посилаються на невдалий досвід у впровадженні нової іноземної технології. Результатом цього є значні фінансові втрати, збитковість, або взагалі припинення діяльності підприємства [9]. Отже, ре-

алізація трансферу технологій може перетворитися на складну задачу для менеджменту компанії. Зупинимось на основних моментах, пов'язаних з цим процесом.

**Постановка задачі.** Актуальність теми визначила мету статті, яка полягає в обґрунтуванні доцільності купівлі нової технології, що підвищує рівень інноваційної активності підприємства, спрямованої на успішний розвиток бізнесу і забезпеченні компанії конкурентними перевагами.

**Результати.** Для ефективного функціонування підприємства, у більшості випадків, топ менеджментом компанії приймаються рішення стосовно трансферу технологій. Керівники цих компаній розраховують у майбутньому отримати фінансовий прибуток шляхом впровадження у виробництво нового продукту, або за рахунок технологічних змін, пов'язаних із підвищенням продуктивності, автоматизації, енергоефективності тощо.

Рішення про покупку нової технології базується на даних дослідження ринку, технологічного аудиту, попереднього розрахунку терміну окупності. Відомо, що основою лідерства підприємств є, порівняно з конкурентами, вищий рівень інноваційної активності. Однак ринкова ситуація є дуже мінливою і проактивні дії конкурентів можуть кардинально змінювати ринкові позиції компаній та їх ринкові частки. І, найпершим питанням, яке найчастіше виникає у менеджерів підприємств є питання, пов'язані із доцільністю покупки технології та спроможністю компанії розробити її самостійно. У зв'язку з цим, приведемо наступні аргументи на користь купівлі технології:

по-перше, відсутність досвіду та висококваліфікованості фахівців, або дослідницької бази в даній галузі може створювати бар'єри для компанії у розробці власної інноваційної технології;

по-друге, наявність дослідних ресурсів, не може гарантувати заощадження витрат на розробку технології які можуть виявитися вище, ніж вартість уже існуючої технології. Тому, компанії необхідно попередньо оцінювати потенційні витрати на власну розробку подібних технологій;

по-третє, дослідження і розробка нової технології завжди пов'язані з великими ризиками. Навіть наявність великих інвестицій, не забезпечує на виході компанію необхідною інноваційною технологією. Трансфер же дає можливість придбати вже існуючу і комерційно перевірену технологію;

по-четверте, у деяких випадках, трансфер технології є просто необхідним. З появою нової інноваційної технології, що змінює ринок, у компанії може не вистачити часу на розробку аналогу. Така ситуація може коштувати підприємству втратою ринкових позицій.

Для того, щоб підтвердити аргументи на користь купівлі технології, розглянемо основні етапи трансферу, після того як було прийнято рішення про його придбання. Це пов'язано з тим, що на практиці часто зустрічається ситуація, коли менеджери компанії, все ж прийнявши рішення про купівлю нової технології, не мають при цьому чіткого бачення самої технології і процедур, пов'язаних з її впровадженням.

Процес трансферу технологій виходить далеко за рамки звичайного постачання обладнання. До трансферу входить передача знань, методів виробництва і

управління, маркетингових моделей [10, 11]. Для покупця дуже важливим є розуміння того, що придбана ним технологія, принесе йому, як мінімум той самий результат, що і в країні продавця.

Трансфер технологій можна охарактеризувати як процес отримання знань і компетенцій, що складається з різних етапів і має початкову та кінцеву дату. Обмеження в бюджеті, пов'язані з цим процесом, також дає можливість говорити про трансфер технологій як про проект, у реалізації якого застосовуються відомі методи управління проектами.

Трансфер технологій може бути здійснений послідовним виконанням етапів, зображених на рис. 1.

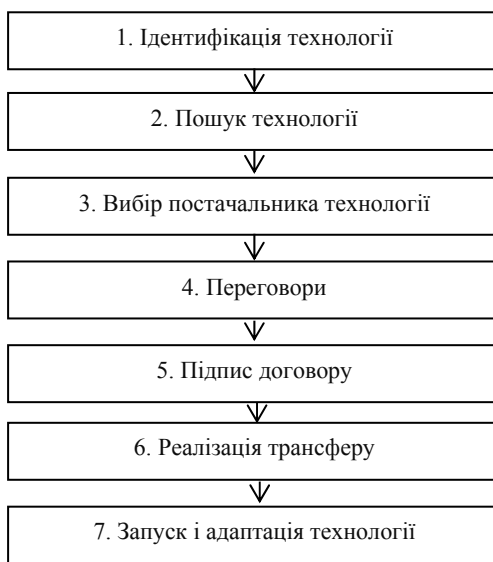


Рис. 1. Етапи трансферу технологій

З трансфером технологій повинні працювати різні фахівці: інженери, економісти, юристи, маркетологи. Завдання керівника проекту координувати роботу даної команди на кожному з таких етапів:

*1. Ідентифікація технології* — ключовий етап трансферу, метою якого є визначення вичерпного переліку завдань, які повинна вирішити нова технологія. Розуміння завдань і встановлення технічних та економічних параметрів нової технології командою фахівців, дасть можливість попередньо вивчити існуючі в світі технологічні та організаційні рішення в даній області. У результаті, повинні бути визначені можливі компоненти технології (обладнання, нові компетенції, організаційні зміни).

При підготовці трансферу технологій, важливий об'єктивний аналіз внутрішніх компетенцій компанії, її сильних і слабких сторін. З'ясувати здатність компанії впровадити високотехнологічну технологію, створення додаткових умов всередині компанії для успішного впровадження [12].

На підставі попереднього аналізу технології та власних можливостей, компанія може зробити висновки про необхідність повного, або часткового трансферу складових частин технології. Компанія може обмежитися тільки придбанням патенту на технологію, що значно знизить витрати [13].

Найчастіше, аналіз параметрів технології вимагає залучення третьої експертної сторони, оскільки у компанії може не вистачати досвіду і компетенцій в кожній вузькій області, яку може включати в себе технологія. Наявність незалежної експертної думки дозволить перевірити точність висновків, зроблених співробітниками компанії, крім того, дасть можливість скласти більш повну оцінку критеріїв технології, відповідно до останніх тенденцій в даній сфері.

*2. Пошук технології.* Потенційні джерела технологій можна розділити на дві групи: 1) університети, лабораторії, дослідні організації; 2) виробники та комерційні підприємства. У кожній з груп є свої переваги та недоліки.

Перевагою співпраці з дослідницькими організаціями є можливість отримати найбільш інноваційну технологію, вартість якої, як правило, буде нижчою за вартість у виробників. Недоліком є додаткові витрати на впровадження і просування технології.

Найвагомішою перевагою виробника, з точки зору придбання технології, є вже працюючі технологічні та бізнес-моделі. Адже, виробник не зацікавлений у продажу своєї передової технології, так як при цьому він сам створює собі нових конкурентів.

*3. Вибір постачальника технології* повинен ґрунтуватися на розумінні того, що останній володіє значно більшою інформацією про створену ним технологію ніж покупець, знаючи її сильні і слабкі сторони, і може бути зацікавлений про надання неповної інформації запропонованої ним технології.

Тому, надзвичайно важливою умовою при виборі постачальника є ретельне вивчення самої технології. Компанія повинна звертати увагу не тільки на ціну і технічні показники, а й на весь спектр параметрів, пов'язаних з виробництвом, монтажем, транспортуванням, енергоспоживанням, екологією і т.д. При оцінці пропозиції з продажу технології необхідно враховувати: попередню ціну; технологічні показники; вміст пакету технологій (навчання персоналу, маркетинг, спільна дослідницька діяльність); гарантійні зобов'язання продавця; екологічні показники і енергоефективність (для промислової технології); наявність права на використання бренду при створенні нового продукту; відсутність чи наявність ексклюзивного права на використання технології; вимоги до змін у роботі і управлінні компанії даною технологією тощо.

Репутація продавця є, безумовно, важливою складовою при виборі технології, реалізовані їм проекти, рівень компетенції у сфері, успіх на внутрішньому і міжнародному ринках, клієнтська база, попередній досвід у трансфері технологій. Сьогодні, за допомогою інтернету, соціальних і професійних мереж, можна отримати достатню кількість інформації і відгуків про фірму.

Результатом етапу пошуку повинен стати вибір кількох потенційних постачальників технології. Остаточне рішення про постачальника буде прийнято після більш детальних переговорів з кожним із претендентів.

4. *Переговори* повинні вирішити дві основні задачі: 1) досягнення максимально вигідної ціни для обох сторін; 2) розробка плану реалізації трансферу (етапи, терміни, технічні умови майбутнього трансферу).

Ціна технології прямо залежить від її ексклюзивних властивостей і вмісту трансферного пакету. Однак, у більшості випадків у технологій немає фіксованої вартості. Тому сторони можуть надавати різні аргументи і контраргументи, впливаючи таким чином на кінцевий результат переговорів. Отже, перед тим як обговорювати основні задачі, компанії необхідно виробити стратегію майбутніх переговорів, спрямовану на укладення угоди на найкращих умовах. В обговоренні складних питань повинна бути задіяна команда різних фахівців: інженерів, юристів, фінансистів. Важливим фактором також є вибір лідера, який приймає участь у переговорах, його досвід і здібності.

Найчастіше, в ході переговорів розробник займає сильнішу сторону, диктуючи при цьому ціну. Однак, не тільки покупець зацікавлений у трансфері. Мотивація продавця в трансфері технології, а отже, і основа для контраргументів, може бути такою:

- вихід на нові ринки, яких важко досягти простим експортом. Розміщення виробничих потужностей в іншій країні вимагає великих інвестицій;
- іноземним компаніям важко конкурувати з місцевими гравцями на ринку, особливо в країнах, що розвиваються;
- пошук сильного партнера для створення спільного підприємства, а не просто агента, який час від часу поставляє контракти;
- пошук коштів для інвестицій в нові розробки, або для відшкодування витрат на розробку старих технологій;
- можливість скористатися вже існуючою мережею іноземного партнера, для продажу своїх товарів на новому ринку.

Обговоренню технічної сторони трансферу повинні передувати двосторонні візити, на яких обидві сторони повинні зрозуміти, що і куди саме переноситься. Як показує практика, технологія не може бути простою калькою вже існуючого процесу або продукту. У разі виробництва, технологія повинна бути адаптована до існуючих умов. При запуску нового продукту, повинні бути прийняті до уваги культурні та ринкові особливості країни.

Основне завдання фахівців обох сторін — адаптувати до нових умов вже наявну технологію. Вектором технічної частини переговорів є вивчення креслень, розрахунків, технічних документів, норм. Ключовим моментом у даному питанні є досвід і кваліфікація фахівців. Якщо в компанії на даний момент відсутні компетентні кадри в сфері впроваджуваної технології, то виходом може бути укладення договору з субпідрядником, який має досвід у реалізації технічної частини трансферу.

Результатом переговорів має стати остаточний вибір постачальника технології. З цим постачальником повинен бути затверджений попередній план трансферу, що включає в себе основні етапи, терміни, функції та обов'язки кожної зі сторін. Даний план повинен об'єктивно оцінювати можливості компанії, формалізм внутрішніх процедур, кількість фахівців, яке необхідно задіяти, наявність персоналу тощо. Компанія повинна передбачати адміністративні особли-

вості своєї країни, наприклад, питання пов'язані з сертифікацією нового обладнання.

*5. Підписання договору.* Головне завдання договору — перенесення в письмову форму всіх угод, які були обумовлені під час переговорів. Вміст договору залежить від кожного конкретного випадку. Однак, деякі основні пункти, повинні бути відображені в даному договорі:

— опис технології: детальне описання технології і всіх пов'язаних з нею процесів;

— пакет трансферу: передача постачальником разом з технологією: креслень, специфікацій, документацій, сертифікатів, технічної підтримки, навчання персоналу тощо;

— удосконалення технології: передача постачальником усіх удосконалень технології, у разі появи останніх протягом дії договору;

— гарантія: постачальник повинен гарантувати продуктивність і ефективність технології. Договір повинен передбачати компенсацію з боку постачальника, у разі виходу технології з робочого процесу, або її невідповідності заданим параметрам. Компенсація може бути визначена як у вигляді ремонту, так і у вигляді відшкодування повної або часткової вартості технології;

— час дії договору: вказаний період часу, протягом якого він має силу;

— права і обов'язки сторін;

— частина договору відноситься до передачі прав на інтелектуальну власність: можливість отримання покупцем технології ексклюзивного права на її використання; територія, на якій обмежено використання технології; права, що надаються власником патенту його покупцеві (наприклад, право на продаж технології третій особі); порушення прав використання інтелектуальної власності з визначеною сумою виплат, у разі порушення покупцем прав, захищених патентом;

— оплата: в договорі має бути прописані обсяг, форма і графік майбутніх платежів;

— вирішення конфліктних ситуацій;

— регулювання: визначити список законів, які будуть застосовуватися в разі суперечок;

— припинення дії договору: визначені умови при порушенні, або невиконанні яких, договір втрачає свою силу. До подібних умов можуть відноситись прострочені платежі, банкрутство, неплатоспроможність, зміна власника, або ліквідація однієї зі сторін;

— форс-мажор: жодна зі сторін не несе відповідальності за збої у виконанні своїх зобов'язань, пов'язані з непередбаченими обставинами, такими як стихійні лиха, тероризм, страйки, транспортні ембарго тощо.

*6. Реалізація трансферу* в зазначений строк з виконанням усіх запланованих етапів є головним завданням трансферу технологій. Запорукою успіху трансферу є тісна співпраця на кожному етапі і на всіх рівнях між покупцем і постачальником технології. Надання розробником повної інформації про нову технологію впливатиме на результативність діяльності покупця після її трансферу.

Метою ретельного планування кожної стадії трансферу з обов'язковим звітом про їх виконання є мінімізація ризиків, що залежить від компетенції спів-

робітників постачальника технології. Керівник проекту повинен розробити графік та постійно отримувати будь-яку інформацію про проект (звіт про нараду, результати випробувань, фотографії поставленого обладнання та монтажу), що дозволяють стежити за виконанням кожного етапу трансферу.

7. *Запуск і адаптація технології* — заключний технічний етап трансферу технології, який передбачає проведення тестів і випробувань, передачу повної технічної документації, здійснення заключної стадії навчання персоналу.

Якщо завданням трансферу було поліпшення промислового процесу, то запуск нової технології дозволяє оцінити поточні зміни в роботі на ранніх етапах. Правильний вибір стратегії просування інновації на ринок є ключовим моментом запуску нового продукту.

Адаптація технології після перших тижнів її впровадження корегується фахівцями на підставі аналізу роботи нової технології з виправленням помилок, які не були спочатку враховані. Крім того, цей період стає підсумковим для керівництва проекту з точки зору розуміння того, чи отримав задіяний персонал необхідні навички для самостійної роботи.

Адже, як зазначалось раніше, трансфер не завжди супроводжується вдалою реалізацією технології. Основними причинами провалу трансферу технологій можна назвати наступні фактори: помилкова оцінка трансферу; відсутність компетентних кадрів; занадто високі витрати трансферу; поява більш нової альтернативної технології; складність технології; відсутність навчання кадрів; недостатні якість технології і компетентність її розробника.

**Висновки.** Процес безперервного створення інновацій є ключовим фактором розвитку сучасних підприємств. Компанії, які зосереджують свою діяльність на виробленні традиційної продукції, з часом перестають існувати. Досягнення успіху фірми на сучасному ринку передбачає, перш за все, вдосконалення або купівлю нової технології. Головними перевагами купівлі технології є гарантія отримання на виході інноваційної продукції або послуги, оскільки придбана технологія вже комерційно перевірена і не потрібно витрачати час на її розробку.

Купівля інноваційної технології може стати поштовхом для початку власної дослідницької діяльності в даній області. Завдання менеджерів компанії — мотивувати співробітників вдосконалювати і розвивати придбану технологію.

### **Література**

1. Bass F. A new product growth model for consumer durables // Management Science. — 1969. — № 15 (5). — P. 215–227.
2. Марьяненко В.П. Феномен инновации: вопросы методологии и концептуализации — СПб.: Из-во Евразийского международного научно-аналитического журнала, 2008.
3. Мур Д.А. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хай тек-товаров массовому потребителю. Оригинал (англ.): «Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers» by Geoffrey A. Moore. — М.: Издательство: ИД «Вильямс», 2006.
4. Rogers M. Diffusion of Innovations / M. Rogers. — New York: Free Press, 1983.
5. Круг Г. фон. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы / Г. фон Круг, М. Кёне // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 4.

6. Kim Chan and Rene Mauborgne, «Knowing a Winning Business Idea When You See One», Harvard Business Review, 78 (September-October), 2000.
7. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/slivotsky2.pdf>
8. Соловійов В.П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці (синергетичні ефекти інновацій): монографія. — К., 2006.
9. Капіца Ю.М. Міжнародно-правове регулювання у сфері трансферу технологій та національні пріоритети: проблеми співвідношення / Ю.М. Капіца // Міжнародне приватне право: розвиток, порівняльний аспект, гармонізація. [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ppip/2009\\_8/Kapitsa.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ppip/2009_8/Kapitsa.pdf)
10. Дулепин Ю.А. Трансфер інновацій як інструмент підвищення конкурентоспособності на макро- і мікроуровні / Ю.А. Дулепин // Проблеми сучасної економіки: інвестиції, інновації, логістика, труд, нерухомість: сб. научн. тр. по материалам Всерос. науч.-практ. конф., Саратов, 21 апреля 2010 г. — Саратов: Саратов гос. техн. ун-т., 2010. — С. 251–259.
11. Дулепин Ю.А. Стратегии трансфера инноваций в инновационных системах / Ю.А. Дулепин, Н.В. Казакова // Инновационный вестник Регион. — 2010. — №4. — С. 54–59.
12. Гибсон Д. Трансфер технологий между субъектами рынка / Д. Гибсон // Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций. — М.: АНХ, 1999. — С. 20.
13. Карлинская Е.В. Как руководителям предприятия правильно выбрать свою инновацию? [Электронный ресурс] / Е.В. Карлинская, В.Б. Катанский. — Режим доступа: <http://www.rpm-consult.ru>.

### References

1. Bass F. A new product growth model for consumer durables // Management Science. — 1969. — № 15 (5). — P. 215-227.
2. Maryanenko VP The phenomenon of innovation: the methodology and conceptualization — SPb.: Because of the Eurasian international scientific and analytical magazine 2008.
3. D. Moore Crossing the Chasm. Marketing and sales of high-tech products to mainstream consumers. Original (eng.): «Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers» by Geoffrey A. Moore, Publisher: Publishing House «Williams», M.: — 2006.
4. Rogers M. Diffusion of Innovations / M. Rogers. — New York: Free Press, 1983.
5. G. von Krogh. Transfer of knowledge in the enterprise: the main phase and the influencing factors / G. von Krogh, MA Këne // Problems of the theory and practice of management. — 1999. — № 4.
6. Kim Chan and Rene Mauborgne, «Knowing a Winning Business Idea When You See One», Harvard Business Review, 78 (September-October), 2000.
7. Slivotski A., D. Morrison Marketing at the Speed of Thought <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/slivotsky2.pdf>
8. VP Solovyov Innovatsiyna diyalnist yak systemic processes in konkurentniy ekonomitsi (sinergichni efekta innovatsiy): monograph. K. 2006.
9. Kapitsa YM Mizhnarodno legal reguluyannya in sferi transfer tehnologiy that natsionalni prioriteti: Problems spivvidnoshennya / Yu.M.Kapitsa // Mizhnarodne Private Law: rozvitok, porivnyalny aspect garmonizatsiya. [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ppip/2009\\_8/Kapitsa.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ppip/2009_8/Kapitsa.pdf)
10. YA Dulepin Transfer of innovation as a tool to increase competitiveness in the macro and micro / YA Dulepin // Problems of modern economy: investment, innovation, logistics, labor, real estate: Sat. Scien. tr. Materials Proc. nach. — Pract. conf, Saratov, 21 April 2010 — The Saratov. Saratov State. tehn. University Press, 2010. — pp. 251-259.

11. YA Dulepin Strategy Transfer of innovation in innovation systems / YA Dulepin, NV Kazakova // Innovation Gazette Region. –2010. — №4. S. 54–59.
12. D. Gibson 12. Technology transfer between market actors / J. Gibson // Technology transfer and effective implementation of innovations. — М.: ANE, 1999. — S. 20.
13. Karlinskaya EV How to choose the right enterprise managers their innovation? [The electrons tron resource] / EV Karlinskaya, VB Katansky. — Access: <http://www.rpm-consult.ru>.

## **ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ КАК ГЕНЕРАТОР НОВЫХ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Н.Н. Чухраева*, канд. экон. наук, ст. преп. кафедры экономики предприятий ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** Процесс непрерывного создания инноваций является ключевым фактором развития субъектов рыночных отношений, который способен повысить их уровень конкурентоспособности и результативности деятельности. Достижение успеха компании на современном рынке предполагает, прежде всего, совершенствование или покупку новой технологии, Трансфер технологий это процесс получения знаний и компетенций, состоящий из различных этапов. Автором обоснована целесообразность покупки технологии предприятиями и рассмотрен процесс последовательного выполнения всех этапов трансфера с детальным описанием каждого.

**Ключевые слова:** инновация, трансфер технологий, этапы трансфера технологий, конкурентоспособность, компетенция, диффузия инноваций.

## **TECHNOLOGY TRANSFER AS A GENERATOR OF NEW KNOWLEDGE AND COMPETENCE IN THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES**

*N. Chuhrayeva*, PhD,  
SHEI «Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»

**Annotation.** Continuous process of innovation is a key factor in the development of subjects of market relations, which is able to increase their level of competitiveness and effectiveness. Achieving the company's success in today's market requires, above all, improvement or purchase of new technology, technology transfer — the process of acquiring knowledge and skills, consisting of different phases. However, the transfer of technology is not always the output is capable of providing the company with innovative products. In many ways, a decisive role in this process is the company's top management, which initiates a transfer, as a way to achieve their goals. From that, how much the project manager will coordinate the work of the team, consisting of various experts, at each successive stage of the success of the commercialization of technology. The author of the expediency of buying technology companies and discussed the process of sequential execution of transfer stages with a detailed description of each.

**Keywords:** innovation, technology transfer, the stages of technology transfer, competitiveness, competence, diffusion of innovations.

*Стаття надійшла до редакції 15.10.2016*