

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**АКАДЕМІЧНИЙ БІЗНЕС-ІНКУБАТОР:
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

*Проект співфінансований в рамках Програми польської міжнародної допомоги
Міністерства закордонних справ Республіки Польща в 2013 році*



польська допомога

www.polskapomoc.gov.pl

Дніпропетровськ • Принта • 2013

УДК 001.89(477)
ББК 72.4(4 Укр)+65.290.333
А 38

Авторський колектив:

Серьогін С.М., Бородин Є.І., Фітерницька-Горзько М., Чубара Т., Колотило О.С., Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Бобровська О.Ю., Гладка О.М., Матвеева О.Ю., Чикаренко І.А., Колповська А.М.

А 38 Академічний бізнес-інкубатор: організаційно-методичне забезпечення впровадження інновацій : практ. посіб. / за заг. і наук. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : Принта, 2013. – 120 с.

ISBN 978-83-88-44-79-3

В останні роки формування ринкової системи господарювання в Україні супроводжується зростанням підприємницької активності практично у всіх сферах економіки. Питанням розвитку підприємництва надається велике значення в рамках регіональної політики підтримки підприємництва та розвитку його відповідної інфраструктури. Академічне бізнес-інкубаторство – одна з найбільш актуальних тематик останнього часу в області розвитку інноваційно-орієнтованої економіки і додаткових інструментів системи вищої освіти. Воно дозволяє подолати академічний розрив між вищою школою і практикою впровадження інновацій, виділити найбільш активних представників і дати їм плацдарм для здійснення найсміливіших ідей.

Посібник буде корисним для студентів, слухачів усіх форм навчання та спеціальностей, а також для практичних працівників – представників органів місцевого самоврядування.

УДК 001.89(477)
ББК 72.4(4 Укр)+65.290.333

ISBN 978-83-88-44-79-3

© Колектив авторів, 2013

© Видавництво «Принта», 2013

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1 | 5 |
| АКАДЕМІЧНІ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ | |
| 1.1. Історія виникнення та еволюція бізнес-інкубаторів | 5 |
| 1.2. Світовий досвід розвитку бізнес-інкубаторів | 12 |
| 1.3. Український досвід розвитку бізнес-інкубаторів | 21 |
| Список використаних джерел | 27 |
| РОЗДІЛ 2 | 29 |
| АКАДЕМІЧНИЙ БІЗНЕС-ІНКУБАТОР: ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ | |
| 2.1. Організаційно-правові засади функціонування академічного бізнес-інкубатора в Україні | 29 |
| 2.2. Технологія функціонування інкубатору на прикладі Академічного інкубатору інноваційного підприємництва та місцевого розвитку | 34 |
| 2.3. Джерела та засоби підтримки проектів інноваційного підприємництва та місцевого розвитку | 44 |
| Список використаних джерел | 54 |
| РОЗДІЛ 3 | 56 |
| ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ | |
| 3.1. Інновації та інноваційний процес | 56 |
| 3.2. Стратегічне управління інноваційним розвитком | 60 |
| 3.3. Основи планування проекту | 87 |
| Список використаних джерел | 101 |
| ДОДАТКИ | 105 |

ВСТУП

Модернізація вітчизняної економіки та її орієнтація на підтримку інноваційних ідей розвитку підприємництва вимагає пошуку нових моделей відносин між владою, громадою та бізнесом. Крім того, сучасні тенденції глобалізації, що охоплюють все більше країн світу, розширюють цей трикутник контрагентів, додаючи до нього наукові організації. Саме на наукові заклади можуть покладатися завдання з налагодження ефективної кооперації між представниками влади, бізнесу та населення, що цілком відповідає тенденціям побудови економіки знань.

Однією з найбільш зручних форм забезпечення такої взаємодії на місцевому рівні виступають академічні бізнес-інкубатори. Саме в них створюються умови для становлення засад впровадження інновацій, орієнтованих на втілення передових технологій та виготовлення товарів (або надання послуг), що відповідають актуальним потребам ринку, а також територіальних громад.

Метою посібника є розкриття сутності академічних бізнес-інкубаторів, ознайомлення з їхніми функціями та засадами діяльності. Ці завдання реалізовано на прикладі Академічного інкубатору інноваційного підприємництва та місцевого розвитку Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, відкритого в рамках спільного польсько-українського проекту «Підтримка розвитку академічних бізнес-інкубаторів в Україні».

РОЗДІЛ 1

АКАДЕМІЧНІ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

1.1. Історія виникнення та еволюція бізнес-інкубаторів

На початку ХХІ століття проблема генерування, використання та поширення знань на європейському ринку набувала особливого значення. Співпраця науковців з представниками бізнесу разом з міжнародним поширенням результатів наукових досліджень у глобальному масштабі створила базис для розвитку багатьох напрямів сучасної науки.

Не менш важливим став міжнародний обіг наукової інформації. Він являє собою систему публікацій, конференцій, з'їздів, міжнародного обміну вченими, яка за останнє десятиліття значно зміцнилася із розвитком мережі Інтернет. Ресурси всесвітньої мережі, як спеціалізовані, так і загальнодоступні, суттєво полегшили обмін інформацією, прискорили її пересилання, а також активізували безпосереднє налагодження контактів між науковцями з різних країн.

Важливу роль у цих процесах відіграло поширення академічної підтримки підприємництва як форми започаткування та супроводу молодого бізнесу. Результативність академічного підприємництва пояснюється тим, що завдяки йому вивільняється потенціал для розвитку, який проявляється у гарантованому працевлаштуванні, підвищенні рівня доданої вартості продуктів і послуг, зростанні конкурентоспроможності підприємств. У свою чергу, це посилює зацікавленість інвесторів, а також органів влади до підтримки такого виду підприємництва у регіональному вимірі. У своїй сукупності все це складає короткий шлях до побудови сучасної «економіки знань».

Обраний європейською спільнотою курс на активізацію академічного підприємництва в країнах-членах ЄС знайшов підтримку регіональних органів влади в межах економічної політики та громадських організацій. Йдеться про сотні різноманітних ініціатив та програм, що реалізуються на всіх рівнях (міжнародному, державному, регіональному і місцевому) управління економічним розвитком.

В Європейському Союзі закріпилася стійка тенденція до замовлення наукових досліджень у найбільших та найпопулярніших навчальних закладах. З цієї причини вищі навчальні заклади функціонують у все більш конкурентному середовищі. Суб'єкти господарювання, які потребують використання високих технологій, намагаються відкривати власні офіси

поблизу таких університетів. Таким чином вони прагнуть зменшити проміжок часу між науковим відкриттям, його практичним застосуванням і маркетинговим просуванням готового товару.

В англосаксонській літературі академічне підприємництво ідентифікується з утворенням технологічних фірм типу spin-off (відділені від материнської компанії афілійовані підприємства, що відмовляються від її управлінського контролю з метою самостійного розвитку) або spin-out (фірми, що відділяються від материнської компанії, але зберігають з нею тісні зв'язки, на відміну від spin-off компаній, яким властива більша свобода дій, можливість самостійно виробляти новий продукт або започатковувати виробництво), заснованих на знаннях та ноу-хау, які народилися у навчальному закладі. В цій сфері склались два діаметрально протилежні підходи:

1. Підхід знизу («підприємець отримує все»), що передбачає повний доступ до інтелектуальної власності нових фірм та підприємців. Навчальний заклад розраховує на опосередковані ефекти, зростання престижу та подальші контакти і замовлення в разі успіху економічного заходу. Такий підхід використовується американськими та британськими навчальними закладами, а фірма, що з'являється в результаті академічної інкубаційної співпраці, називається spin-off.

2. Підхід зверху (навчальний заклад стає головним отримувачем вигод), в основі якого – власність та використання навчальним закладом ноу-хау зазвичай за допомогою фірми або управлінського агентства. Наукова установа оцінює потенціал наукомісткої технології і приймає рішення про напрям комерціалізації власних розробок: продаж патенту, надання ліцензій чи створення фірми spin-out.

Відкритим залишається питання: чи має право навчальний заклад і в якому обсязі отримувати прибутки з каналу комерціалізації інтелектуального доробку навчального закладу. Вибравши варіант створення бізнесу, наукова установа в особі її керівника дає дозвіл та підписує відповідний договір з підприємцем. Далі – бере активну участь в управлінні його діяльністю (наприклад, призначає генерального директора). Такий підхід домінує у країнах Центральної Європи.

Провідну роль у розвитку академічного підприємництва відіграють установи, які підтримують безпосередні контакти зі сферами науки і бізнесу: інкубатори академічного підприємництва одночасно виступають центрами трансферу технології, виконуючи роль ефективного посередника між науково-дослідним сектором і сферою місцевого розвитку (рис. 1.1).

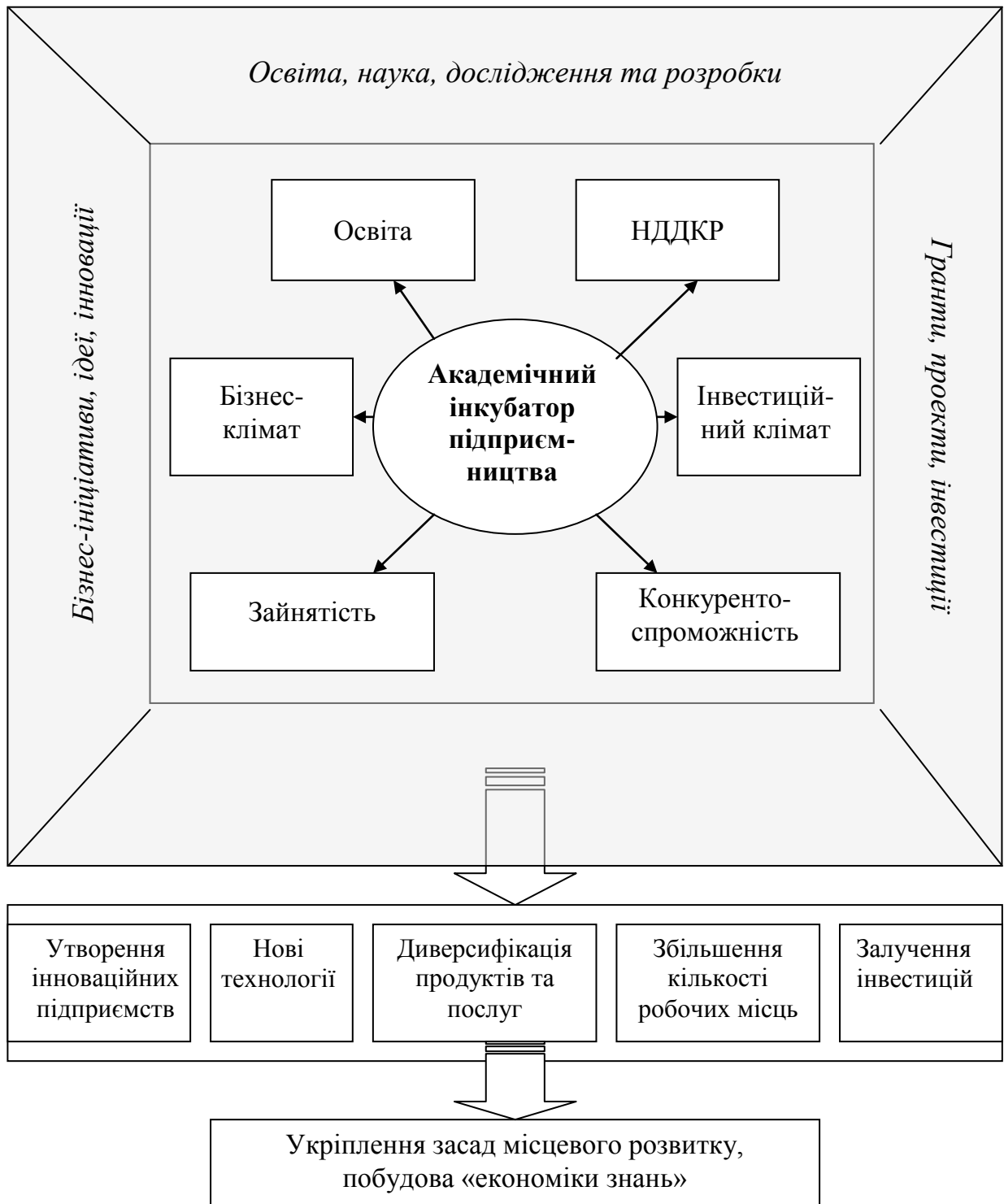


Рис. 1.1. Спрямованість діяльності академічного інкубатора підприємництва

Як видно з рис. 1.1, у свої діяльності академічний інкубатор підприємництва орієнтується на створення відповідних умов для місцевого розвитку науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, поліпшення інвестиційного та бізнесового клімату на території, яку він

охоплює, та підвищення її конкурентоспроможності. Крім того, його діяльність чинить безпосередній вплив на сферу освіти, дозволяючи інтегрувати її у виробничо-господарські процеси, що протікають на території. Водночас вплив освіти на господарську діяльність та виробництво сприяє їх оновленню, дозволяючи формувати підґрунтя для формування «економіки знань».

Звичайно, процеси побудови економіки знань охоплюють багато аспектів, які не можна обмежувати діяльністю академічних інкубаторів. Проте у цьому випадку легше вести мову про захист продуктів інтелектуальної та виробничої діяльності.

Незважаючи на те що практичне застосування досліджень охороняють державні та міжнародні системи інтелектуальної і промислової власності, наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. прогресує інтернаціоналізація у сфері інноваційних процесів. Вона проявляється, зокрема, у такому:

- зростає обіг ліцензій на нові продукти і технології;
- збільшується діапазон ринку технічних новинок;
- з'являються нові промислові вироби та послуги глобального масштабу;
- розвиваються міжнародні підприємства, які поширюють інновації по всій земній кулі.

Через постійне зростання витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також необхідність скорочення інноваційних циклів навіть великі корпорації не мають достатніх засобів, щоб взяти на себе ризик, пов'язаний із реалізацією повних інноваційних циклів, оскільки ймовірно, що конкуренти можуть виявитися швидшими. Тому в межах глобального стратегічного аналізу, який проводиться в міжнародних корпораціях, з'являється поняття глобальних НДДКР. Їх мета – отримання інновацій, що призначені для глобального ринку з можливістю їх пристосування до локальних ринків.

Не менш важливим аспектом глобалізації та інтернаціоналізації інновацій є участь у міжнародній співпраці лабораторій, яка полягає у спільній реалізації тем досліджень, спільному використанні унікальної, дорогої апаратури або в обміні науковцями. Цим цілям підпорядковані підтримувані і фінансовані урядами міжнародні дослідні програми, поширені, зокрема, у країнах ЄС.

Європейський Союз займає провідне місце на світовому ринку наукомісткої продукції. Передумовою цього є рівномірний технологічний розвиток усього західноєвропейського простору. Основною перешкодою в даній сфері є наявність суттєвих відмінностей в рівні освіти і загальної виробничої культури населення, нестача кваліфікованої робочої сили. Тому

головним завданням на сучасному етапі вважається розвиток у регіонах наукомістких виробництв й інноваційне розширення сфери послуг. Пріоритет при цьому надається малим і середнім підприємствам, оскільки вони мобільніші і здатні залучати більше працівників з числа місцевих жителів. Тому Комісія Європейського Союзу стала ініціатором і спонсором низки програм міжнародної наукової співпраці, що охоплює європейські країни – члени ЄС та сусідні держави.

Результатом такої співпраці у багаторічній динаміці стало виникнення різноманітних форм та видів бізнес-інкубаторів. Залежно від мети, особливостей регіону і можливостей організаторів створювалися бізнес-інкубатори таких типів:

- бізнес-інкубатори, які підтримують нові, інноваційні види бізнесу;
- бізнес-інкубатори, які зорієнтовані на створення нових фірм, компаній;
- бізнес-інкубатори, які об'єднують мережу існуючих перспективних фірм різних форм власності;
- комбіновані бізнес-інкубатори, що спеціалізуються на різних формах діяльності.

У більшості країн з ринковою економікою інкубатори організуються й фінансуються за рахунок коштів органів влади, університетів, промислових корпорацій та субсидій від уряду. Водночас діяльність бізнес-інкубаторів базується на використанні значних обсягів капіталізованих коштів, тобто коштів, уже вкладених у нерухомість і науково-виробничі фонди, причому це – довгострокові й ризикові вкладення. Більшість бізнес-інкубаторів являють собою змішані підприємства. Серед них можна виділити чотири основні види:

- корпоративні;
- суспільні;
- університетські (академічні);
- приватні.

Типи та види бізнес-інкубаторів дозволяють розрізняти їх за переважаючим джерелом фінансування і за цілями створення. Саме вони визначають спеціалізацію інкубатора та коло виконуваних ним функцій та завдань.

У будь-якому разі створення бізнес-інкубаторів сприяє прискоренню науково-технічного прогресу та підвищенню конкурентоспроможності території. Бізнес-інкубатори допомагають вирішити проблеми підтримки науково-технічного підприємництва. У цьому аспекті розглянемо основні їхні завдання.

По-перше, бізнес-інкубатори вирішують завдання підтримки малих, вперше створених фірм і починаючих підприємців. По-друге, вони надають

всебічну підтримку з «вироснування» молодих фірм. По-третє, вони акумулюють інвестиційні ресурси й дозволяють генерувати інновації.

З такої позиції слід виділити дві функціональні форми існування бізнес-інкубаторів:

- інкубатори, що надають підтримку наукомісткому бізнесу;
- інкубатори підтримки низькотехнологічних фірм.

Показово, що Європа демонструє досвід утворення та успішного розвитку інкубаторів першої форми, а США – другої.

Також за формою підпорядкування бізнес-інкубатори можуть бути автономними, тобто виступати самостійною господарською одиницею із правами юридичної особи. Інша форма – підпорядковані інкубатори. Вони часто діють в складі технопарків (у цьому випадку їх називають інкубаторами технологій). Такі технологічні інкубатори надають увесь комплекс послуг для виконання робіт зі становлення й розвитку малих, знову створених фірм, що перебувають на ранній стадії розвитку. Автономно діючі інкубатори вирішують завдання підтримки нетехнологічного підприємництва й фірм, що використовують звичайні технології. Підпорядковані інкубатори бізнесу, що перебувають у складі технопарку, орієнтовані на роботу в областях високих технологій, підтримку малих починаючих інноваційних підприємств, малого інноваційного бізнесу в науково-технічній сфері.

Початок ХХІ ст. ознаменувався глобальними змінами бізнес-середовища в новій економіці: сьогодні вона пропонує розглядати навчання як безперервний процес; демонструє готовність до ризику; надає орієнтири на створення нових робочих місць; використовує капітал як робочий інструмент, фактор виробництва; характеризується швидкістю змін; спонукає до формування нових альянсів. Такі зміни сприяли виникненню нової форми інкубації бізнесу – утворення інтернет-інкубаторів.

Інтернет-інкубатори нині існують у таких видах:

- венчурні інкубатори;
- венчурні акселератори;
- венчурні портали;
- мережні інкубатори;
- вертикальні інкубатори;
- інкубатори, орієнтовані на внутрішні ідеї.

Інтернет-інкубатори розрізняються за набором і особливостями послуг, що надаються. Найбільш поширеними є венчурні інкубаторії, що пропонують такі послуги:

- надання офісної інфраструктури (приміщення, меблі, офісна техніка, комп'ютери, внутрішня мережа, зовнішній зв'язок, доступ до мережі Інтернет, конференц-зали);
- забезпечення бек-офісом (кваліфікований персонал, технічна підтримка);
- технологічна підтримка (допомога експертів, постановка системи управління, розвиток інтелектуальної власності);
- консалтингова підтримка (як власними ресурсами інкубатора, так і шляхом залучення галузевих експертів);
- навчання (включаючи стажування в інших компаніях), підвищення рівня компетенції менеджерів і фахівців;
- юридичні та бухгалтерські послуги;
- управління людськими ресурсами (пошук і наймання ключових фахівців);
- зонтичний бренд інкубатора та налагодження зв'язків (взаємодія з венчурними інвесторами – органами державної влади, аналогічними великими компаніями з інших країн).

Венчурний акселератор – це сервісна компанія, що надає починаючим підприємцям консультаційні послуги з підготовки бізнес-плану, маркетингу і позиціонування проекту, виведення на ринок, а також сервісні послуги.

Мережні інкубатори являють собою суміш венчурних фондів і керуючих компаній, а також можуть працювати з компаніями, що перебувають у різних містах.

Вертикальні інкубатори спеціалізуються на вирощуванні компаній, що належать одному вертикальному ринку, наприклад ринку мобільної комерції. У такому інкубаторі можуть перебувати компанії, що займаються інфраструктурними розробками (на рівні протоколів передачі даних, забезпечення безпеки та ін.); компанії, що спеціалізуються на мобільному контенті та його продажу через мобільні пристрої доступу.

Інкубатори, орієнтовані на внутрішні ідеї, створюються за участю великих транснаціональних корпорацій і займаються розвитком компаній, що виникли всередині цих корпорацій на базі внутрішніх ідей. Такі інкубатори організовуються фахівцями, які є експертами в певній он-лайн зоні бізнесу. Вони можуть надавати бізнесу послуги щодо спрощення та інтенсифікації обміну інформацією; мають можливість на базі власних ідей формувати команду розробників, залучати кваліфікованих менеджерів і здійснювати загальний нагляд за їхньою роботою.

У різноманітті своїх форм та типів бізнес-інкубатори виявилися настільки вдалою організаційною формою підтримки нового підприємництва, що за

останні роки їхнє число продовжує стрімко зростати. Всього у світі нараховується більш ніж 2 000 самостійно діючих бізнес-інкубаторів. Слід зазначити, що практично в усіх країнах світу інкубатори користуються підтримкою держави, що забезпечує фінансування програм розвитку малих форм підприємництва, особливо в науково-технічній сфері.

1.2. Світовий досвід розвитку бізнес-інкубаторів

Перші інкубатори підприємництва з'явилися на теренах Європейського Союзу. Витоки бізнес-інкубації беруть свій початок у графствах Великобританії. Саме на цих землях уперше почали з'являтися «творчі комуни» архітекторів і дизайнерів, які стали прототипами сучасних бізнес-інкубаторів. Принцип організації діяльності тогочасних комун полягав у тому, що їх засновники перебудовували орендовані будинки та споруди таким чином, щоб створювалося оптимальне середовище для творчої взаємодії. До цього часу належать і оновлені історичні будівлі, які використовувалися комунами під розміщення дрібних виробництв ремісників і народних умільців. Цікаво, що «творчі комуни» мали єдине управління і встановлений набір послуг, що надавалися колективно.

На наступному етапі почали створюватися інкубатори на базі діючих промислових підприємств. У 1975 р. відома сталеливарна корпорація «Брітш Стіл» організувала спеціальну дочірню фірму, до завдань якої входило створення нових робочих місць там, де закривалися металургійні виробництва. Ця фірма будувала багатоофісні та виробничі споруди, надавала кредити, які заохочували безробітних фахівців і робітників відкривати власну справу. У створенні таких «зон нових можливостей» брали активну участь місцеві органи влади. Спільними зусиллями перша будівля була відкрита у 1979 р. під Глазго, пізніше було введено в дію ще 9 будівель колективного користування поблизу сталеливарного виробництва. Цей приклад стали наслідувати і інші компанії далеко за межами Великобританії. З часом в таку діяльність все активніше почали включатися органи державної, регіональної та місцевої влади різних країн, а також університети й громадські організації.

Однак, незважаючи на переваги Європи, своє найбільше поширення бізнес-інкубатори одержали в США. Там вони входять до складу більшості національних науково-технологічних парків. Усього ж на сьогоднішній день у США діє понад 170 бізнес-інкубаторів. Причому напрямки їхньої діяльності суттєво різняться між собою. Існують, наприклад, інкубатори мистецтв (що здають в оренду площі і

надають допомогу молодим художникам та артистам), сільськогосподарські інкубатори (у яких малі фірми переробляють продукцію землеробства і тваринництва), інкубатори для жіночого бізнесу та бізнесу національних меншин, інвалідів (які мають на меті залучення цих категорій громадян до активної підприємницької діяльності), промислові інкубатори (виробляють нескладну продукцію), і, нарешті, інкубатори фірм високих технологій.

Проте найчастіше інкубатори створюються за змішаною схемою, тобто надають підтримку молодим підприємствам різних напрямів діяльності. По мірі «дорослішання» та розвитку інкубатори переходять до вибору спеціалізації (наприклад, інкубатори сільськогосподарських підприємств, інкубатори для фірм, що працюють в галузі біотехнологій).

Так чи інакше, головним завданням американських та європейських бізнес-інкубаторів стосовно починаючих підприємців, що найчастіше зазнають фінансових труднощів, є надання їм приміщення на пільгових умовах та за цінами, які є нижчими за ринкові (принаймні, на перших етапах їхньої діяльності).

Для повноцінної діяльності бізнес-інкубатор повинен мати необхідні приміщення (виходячи з закордонного досвіду – 1000-2000 кв.м), відповідну матеріально-технічну базу (офісна техніка, зони Wi-Fi, облаштовані навчальні класи, конференц-зал, бібліотека), кваліфікований штат, а також консультантів і викладачів, які працюють, як правило, на контрактній основі.

Концепція діяльності бізнес-інкубатора припускає ротацію фірм-клієнтів, тому в інкубаторів, як правило, не буває довготривалих або передчасних договорів щодо оренди приміщення. Термін «життя» новостворених підприємств в інкубаторі становить від 2 до 5 років. Якщо підприємство за цей час встигає «встати на ноги», то знаходить приміщення поза інкубатором і звільняє місце для нової молоді фірми. Однак залежно від наявної площі і попиту на неї іноді можуть заключатися і більш тривалі договори про оренду.

Для підприємств-початківців важливим є питання про величину орендної плати. У перший рік оренди вона повинна бути необтяжливою для підприємця. Поступово, протягом декількох років її збільшують до відповідної ринкової ціни. Орендна плата в бізнес-інкубаторі, як правило, включає в себе також оплату:

- за надання комунальних і комунікаційних послуг (включаючи плату за Інтернет);
- надання сучасного офісного обладнання та копіювальної техніки;
- консультації, посередницьку діяльність і послуги у сфері менеджменту бізнес-інкубатора.

Відбір клієнтів у бізнес-інкубатор проводиться на конкурсній основі або на

пільгових умовах вступу. У першому випадку претендент повинен обґрунтувати, що саме його проект має реальні шанси на успіх і є конкурентоспроможним, а сам претендент відповідає критеріям керівника інноваційного підприємства (зокрема, за рівнем освіти та попереднім досвідом роботи).

Другий випадок стосується переважно академічних інкубаторів, утворених на базі університетів. Відбір претендентів щодо надання академічної допомоги в інкубації їхнього бізнесу проводиться спеціалізованою комісією, що представляє інтереси інкубатору. У ряді європейських країн до академічних інкубаторів підприємництва можуть потрапити тільки випускники того навчального закладу, на базі якого діє інкубатор.

Важливими перевагами академічного бізнес-інкубатора є творча атмосфера і можливість контактувати з однодумцями, робота іміджу серйозної компанії, набір недорогих, але необхідних послуг, гнучкість менеджменту в інкубаторі.

Бізнес-інкубатори виявилися настільки вдалою та ефективною формою підтримки нового підприємництва, що за останні роки їх число продовжує стрімко зростати не тільки в Європейському Союзі та США, де вони об'єдналися в Національну асоціацію інкубаторів бізнесу, але і в інших країнах світу. Усього у світі налічується вже більше 2000 самостійно діючих бізнес-інкубаторів. Найбільше поширення вони одержали в США та Західній Європі.

Слід зазначити, що практично в усіх країнах світу інкубатори користуються підтримкою держави, яка виконує фінансування програм з розвитку малих форм підприємництва, особливо у науково-технічній та інноваційній сфері.

Перша асоціація бізнес-інкубаторів була створена в США у 1985 році. На сьогоднішній день вона залишається найбільшою і нараховує близько 800 членів з різних країн світу. Подібні асоціації діють практично в усіх країнах Західної Європи.

У Фінляндії створення муніципалітетами Агенцій економічного розвитку і бізнес-інкубаторів є досить поширеною та ефективною практикою. На території країни діє 25 таких Агенцій.

Наведемо приклад роботи Агенції економічного розвитку АТ «Форум» (місто Керава), утвореної ще у 1998 р.

Засновники АТ «Форум» (місто Керава, Фінляндія): 6 муніципалітетів і публічні навчальні заклади (50 % акцій), приватні підприємства (50 % акцій). Фінансування: муніципальні бюджети (90 % коштів), державні програми, проекти ЄС. Оточення: на території дії Агенції проживають 160 тис. осіб, працює 8 тис. підприємств.

Головна мета Агенції – не отримання прибутку, а розвиток бізнесу на території муніципалітетів, створення нових робочих місць, просування (промоушн) міст.

Завдання АТ «Форум»: розвиток підприємництва, координування економічної стратегії шести міст, регіональний розвиток і підготовка проектів, маркетинг територій, міжнародне співробітництво, розвиток мережної інформаційної інтеграції.

Напрями діяльності Агенції економічного розвитку: координування стратегії, маркетинг, надання комерційних послуг (економічні розрахунки, зв'язки з інвесторами, фінансова підтримка запуску нових проектів), інформаційні послуги, консультування (програма розвитку молодого підприємця – 6 місяців), надання послуг бізнес-інкубатора, координація проектів, адресний розвиток галузей (логістика, металообробка, туризм тощо).

Маркетингова діяльність Агенції: замовлення маркетингових досліджень територій, реклама муніципалітетів, друк буклетів з інвестиційними пропозиціями (наприклад, продаж чи оренда обладнаних земельних ділянок або житла), їх поширення, видання журналу муніципалітетів (200 тис. примірників).

Агенція має власний бізнес-інкубатор, який опікується технологічним кластером і логістичним центром, іншими елементами регіональної системи інновацій, створеними на території муніципалітетів.

Стратегічна мета бізнес-інкубатора – щорічно створювати 20 нових підприємств і збільшувати число своїх клієнтів. Критерій відбору клієнтів (ймовірних членів інкубатора) – молоді перспективні підприємства, які щойно утворилися або існують не більше ніж 1 – 3 роки. Контракт із ними укладається на 2 роки. Підприємство оплачує перебування в бізнес-інкубаторі, а також окремо – оренду приміщення.

Послуги бізнес-інкубатора: допомога в розробці бізнес-плану і відповідних фінансових розрахунків, інформаційна підтримка та сприяння в одержанні інвестиції, необхідне бухгалтерське, правове та управлінське навчання, консультації менторів із вузькоспеціалізованих питань.

Головні клієнти бізнес-інкубатора – підприємства галузей промислових послуг, інформаційних технологій, консалтингу, туризму, культурного відпочинку, інших професійних послуг.

Управління бізнес-інкубатором Агенції здійснюється віртуально – підприємства не обов'язково мають знаходитися під одним дахом. Використовується спеціально розроблена комп'ютерна Інтернет-система управління клієнтами. Щороку клієнтська база Агенції поповнюється на 200

нових підприємств.

Послуги центру розвитку нових підприємств і консультаційного цілодобового телефонного центру для бізнесу є безкоштовними. Нині Агенцією економічного розвитку складено спільний стратегічний план розвитку промисловості шести муніципалітетів, що є рідкісним для фінських міст явищем (зазвичай кожне місто має окремий план розвитку).

Цікавими та своєрідними є практики функціонування інноваційно-інвестиційних структур у Норвегії. В Агенції економічного розвитку Осло працює 100 осіб, з яких 35 – адміністрація та відділ бізнес-розвитку. Завдання відділу бізнес-розвитку: сприяти відкриттю якомога більшої кількості нових підприємств.

Принцип роботи Агенції – «one stop shop» – надання в одному місці повного пакету інформації та документації для відкриття фірми. Окрім муніципальної Агенції, в Осло діє шість бізнес-інкубаторів.

Напрями діяльності Агенції. Агенція надає інформацію норвезькою та англійською мовами у своєму офісі й через Інтернет, проводить спеціальні вечірні тренінги для осіб, які бажають відкрити власний бізнес. Навчання, зокрема, здійснюється за такими напрямками: бухгалтерський облік, патентування, сплата податків, ціноутворення, маркетинг. Вона надає безкоштовні консультації щодо розробки бізнес-плану та сплати податків для підприємців-початківців. Допомагає вибрати одну із 20 форм підприємницької діяльності, що дозволені норвезьким законодавством. Щорічно до Агенції звертається 10 тис. осіб.

Не менш цікавим з точки зору підтримки інноваційних рішень у підприємстві є досвід іншого норвезького міста Хамер та заснованого на його території бізнес-інкубатора Інноваційного технопарку регіону Хедмарк.

Характеристика технопарку Хедмарка:

До складу технопарку входять промисловий кластер і бізнес-інкубатор.

Головні напрями роботи технопарку: біогалузі, а також біо- та комп'ютерні технології.

Мета роботи технопарку – економічне зростання регіону Хедмарк.

Сьогодні він отримує інвестиції від державної корпорації «Інновації Норвегії» та норвезьких банків; 25 % власності інкубатора належить муніципалітету Хамер. Технопарк є частиною державної Корпорації промислового зростання. У бізнес-інкубаторі Хедмарка є вся необхідна інфраструктура та консультаційна підтримка для започаткування нового інноваційного бізнесу. У процедурі відбору ідей для нового бізнесу бере участь

як технопарк, так і відділи інновацій муніципалітетів та незалежні експерти. Фірма, яка потрапляє у бізнес-інкубатор, отримує фінансову підтримку на кожному етапі її підготовки до виходу на ринок.

Посилення інноваційної спрямованості розвитку міста й використання сучасних технологій та підходів у його розвитку – необхідна складова добробуту різних за своїм розміром і спеціалізацією європейських міст. Акумуляовані вище практики створення різних за своїми видами бізнес-інкубаторів як осередків інновацій вже починають застосовуватися в багатьох інших країнах та мають велике значення для посилення їхньої європейської інтеграції.

Так, європейська інтеграція стала поштовхом для стрімкого розвитку подібних організацій у Польщі. У Польську асоціацію інкубаторів і технопарків входить близько 90 членів, 40 з яких – безпосередньо бізнес-інкубатори.

Польській досвід інкубації бізнесу демонструє не менш успішні приклади, ніж ті, що були наведені вище. Перша асоціація центрів інновацій та підприємництва Польщі (S00iPP) була заснована восени 1992 р. відповідно до Закону про громадські об'єднання. Зараз асоціація включає 180 індивідуальних членів і більше ніж 50 членів, які є центрами інновацій та підприємництва, науково-дослідних центрів та інших установ, що займаються заохоченням підприємництва та сприяння розвитку на місцевому рівні.

Регіональний економічний розвиток у Польщі та набуття конкурентних переваг стають все більш залежними від прискорення темпів появи нових інноваційних підприємств. Здебільшого це відбувається в рамках проектів (дод. А) Влада йде на все, щоб підвищити інноваційність підприємництва, що втілюється у таких формах: перетворення знань у нові продукти, послуги, технології чи вирішення потреб організаційної відповідної інфраструктури, виставок бізнесу та інноваційних центрів (так званих інститутів сучасної економіки). Основна функція таких центрів полягає в активізації людської творчості, підприємництва та інновацій, тобто для активації внутрішніх ресурсів, що сприяє більш ефективному використанню місцевих факторів росту.

Кількість бізнес- та інноваційних центрів у Польщі неухильно зростає: лише за період з 1990 по 2010 р. вона досягла 735, з них:

- 24 технологічних парків та ініціативних технопарків;
- 20 технологічних інкубаторів;
- 62 преінкубатори та академічні бізнес-інкубатори;
- 45 бізнес-інкубаторів підприємництва;
- 90 центрів трансферу технологій;

- 12 фондів стартового капіталу;
- 8 мереж бізнес-ангелів;
- 82 місцевих і регіональних кредитних інституцій;
- 54 місцевих гарантійних фонди;
- 317 центрів підтримки бізнесу.

Найбільш поширеними видами осередків інновації в Польщі є:

- центри підтримки бізнесу;
- центри трансферу технологій;
- інкубатори (бізнесу, академічні, інноваційні);
- технологічні парки (науково-технологічні, промислово-технологічні);
- промислові парки.

За зазначений період (з 1990 по 2010 р.) кількість інкубаторів підприємництва у Польщі досягла 127 одиниць. Нині відбувається прогресивне зростання не лише їхньої кількості, а й інноваційної активності. З моменту приєднання Польщі до Євросоюзу спостерігається тенденція зростання академічних бізнес-інкубаторів завдяки активній державній підтримці.

Наведемо приклад успішної діяльності Краківського технопарку, заснованого в 1997 р., та інноваційного бізнес-інкубатора, який діє в його рамках. *Технопарк розробив стратегію інноваційного розвитку Кракова, створив 3 900 робочих місць, залучив понад 500 млн злотих інвестиційних ресурсів і очікує ще 400 млн, має 10 фірм і видав дозвіл на створення ще 22-х. Краківський технопарк – спільний проект міста, регіону, держави та провідних краківських університетів. Його засновниками виступили:*

- Ягелонський університет,
- Гірничо-видобувна академія,
- Краківська політехніка,
- Місто Краків в особі органів муніципальної влади,
- Малопольське воєводство,
- Копальня ім. Т. Сендзіміра,
- Державне казначейство.

Напрямки спеціалізації технопарку та інкубатору підприємництва:

- автомобілебудування,
- біотехнології,
- інформаційні та телекомунікаційні технології,
- поліграфія,
- електроніка.

У результаті діяльності технопарку та утвореного в його структурі інкубатора підприємництва вдалося «зростити» 69 успішних підприємств, які залишилися на ринку. Експерти вважають, що діяльність технопарку та інкубатора безпосередньо вплинула на зростання обсягу внутрішніх та зовнішніх інвестицій в економіку м. Кракова.

Не менш цікавим з точки зору організації підтримки бізнес-ініціатив та залучення інвестицій є досвід Російської Федерації. Перше об'єднання інкубаторів на її теренах було створено в 1990 р. Асоціація сприяння розвитку технопарків, інноваційних центрів та інкубаторів бізнесу (асоціація «Технопарк») стало першою організацією, яка взяла на себе ініціативу з розробки організаційно-економічних засад російських технопарків, створення й розвитку в країні структур підтримки малого інноваційного наукомісткого підприємництва.

Перші бізнес-інкубатори в Росії створювалися в рамках програм міжнародної допомоги. У рамках Морозовського проекту була реалізована програма «БІНК», відповідно до якої до 1996 р. були створені 8 бізнес-інкубаторів. У 1996 р. за рішенням 22 засновників бізнес-інкубаторів з регіонів Росії та інших структур, програми яких орієнтувалися на розвиток бізнес-інкубаторів, було створено Некомерційне партнерство «Національна співдружність бізнес-інкубаторів» (НСБІ).

На даний час у Російській Федерації функціонують більше ніж 80 бізнес-інкубаторів. У середньому кожен з них надає підтримку 17-20 підприємствам із середньою чисельністю працюючих 7-12 осіб. Серед них є бізнес-інкубатори класичного типу, які об'єднують під своїм дахом підприємства найрізноманітнішого профілю (від автосервісів до кондитерських фірм), і спеціалізовані – для розвитку в регіоні найслабшого сектору бізнесу (швейні, медичні, сільськогосподарські бізнес-інкубатори). Особливе місце займають технологічні бізнес-інкубатори, орієнтовані на розвиток фірм науково-технічної спрямованості.

Крім того, все активніше створюються бізнес-інкубатори, орієнтовані на соціальну адаптацію незахищених верств населення. У цьому випадку перевага при прийомі в інкубатор надається фірмам, співробітники яких представляють, наприклад, етнічні меншини або спілки жінок та сільських жителів. Так, у 1998 р. за фінансової підтримки Фонду Сороса в п'яти областях Росії (Смоленська, Московська, Калінінградська, Нижньогородська та Астраханська області) було реалізовано пілотну програму «Соціальна адаптація кадрових військовослужбовців, звільнених у запас або у відставку» (САВ), що припускала створення бізнес-інкубаторів для підтримки підприємницької ініціативи колишніх військових.

Однак, незважаючи на відносно тривалий термін становлення російських бізнес-інкубаторів, різке підвищення інтересу до їх створення з боку держави відзначається тільки в останні 5 років. Проведені у цій сфері дослідження показали, що саме в бізнес-інкубаторі створюються оптимальні умови для старту, початкового розвитку малого бізнесу. Так, за даними Національної співдружності бізнес-інкубаторів Росії, з числа малих підприємств, що самостійно розпочали свою діяльність, за 3 роки виживає тільки 14-30 %, у той час як у бізнес-інкубаторі – 85-86 %. Бізнес-інкубатори визнані одним з найбільш результативних елементів підтримки підприємництва у світі, знижуючи кількість невдач у бізнесі до 20 %.

Саме тому питання інкубації бізнесу стало пріоритетним як для наукових кіл, так і для владних структур Російської Федерації. Так, у листопаді 2000 р. було підписано Угоду про співробітництво між Національною співдружністю бізнес-інкубаторів та Міністерством РФ з антимонопольної політики і підтримки підприємництва. Відповідно до цієї угоди на першому етапі було сформовано концепцію державної політики, яку було реалізовано в короткі строки. У рамках її реалізації було створено мережу базових і спеціалізованих інкубаторів. Другий етап, який тривав до 2005 р., забезпечив організацію наскрізних проектів для мережі бізнес-інкубаторів та безпосередньо розвиток цієї мережі в регіонах Росії, об'єднання зусиль для виконання складних замовлень. На заключному її етапі, до 2012 р., відбувалася інтеграція та співпраця з бізнес-інкубаторами інших країн, створювалися франчайзингові мережі із залученням інкубованих підприємств, фактично здійснився вихід системи бізнес-інкубаторів на режим самофінансування і саморозвитку.

У цілому ж входження інкубатора підприємництва у фазу самофінансування є початком його самостійної діяльності на засадах самоокупності, що передбачає отримання певного фінансового результату. З цього моменту інкубатор починає розвиватися незалежно від інших структур, яким він підпорядковувався, та нарощувати власні можливості, що, у свою чергу, впливає на ефективність та результативність його подальшої діяльності. Проте фінансове забезпечення – не єдиний фактор, що обумовлює успіх роботи інкубатора.

Підсумовуючи вищевикладене, наведемо ключові фактори успіху діяльності інкубаторів підприємництва:

- консолідація (співпраця місцевої влади, науковців, малих підприємців і недержавних організацій).
- синергізм (формування регіональної системи інновацій, створення спільних проектів декількома територіальними одиницями).

- мотивація (чітке розуміння потреби осередка інновації для міста та інформаційна робота з ключовою аудиторією).
- маркетинг (використання всіх функцій маркетингу, а перш за все аналіз потреб міста, його конкурентних переваг, сильних і слабких сторін з метою вибору правильної спеціалізації інкубатора як осередка інновації).
- інформаційні технології (дозволяють спростити і зробити маловидатковим процес управління системою, з одного боку, і забезпечити доступ до інформації та сервісів більшій кількості користувачів – з іншого).
- фінансова підтримка (з боку місцевої влади, держави, приватного бізнесу, венчурних і благодійних фондів, міжнародних організацій).
- інвестиційний клімат (створення сприятливого правового та економічного клімату, дотримання прав інвесторів).
- професійні кадри (кваліфіковані проектні менеджери допомагають створювати успішні інновації та бізнеси).
- орієнтація на результат (досягнення цілей і обсягів відповідно до розробленого бізнес-плану).

1.3. Український досвід розвитку бізнес-інкубаторів

В Україні, так само як в Польщі і Росії, створення перших бізнес-інкубаторів стимулювалося міжнародною фінансовою допомогою. Так, перші бізнес-інкубатори почали з'являтися в Україні у межах фінансованої інститутом «Відкрите суспільство» (штат Нью-Йорк, США) Програми соціальної адаптації військовослужбовців Міжнародного фонду «Відродження». Відповідно, першими клієнтами пілотних інкубаторів були військові, звільнені у запас. Сьогодні в Україні офіційно зареєстровано більше ніж 70 бізнес-інкубаторів, що провадять свою діяльність у різних напрямках. За даними ж нещодавно проведеного Українською асоціацією бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів моніторингу діяльності бізнес-інкубаторів, їхня чисельність виявилася значно меншою і становила лише близько десятка бізнес-інкубаторів, які реально працюють. Серед них, насамперед, можна назвати львівський, славутицький, хмельницький, сімферопольський, полтавський та івано-франківський бізнес-інкубатори.

Слід зазначити, що ініціативна група з Національного університету «Львівська політехніка» робить перші кроки щодо практичної реалізації принципів академічного підприємництва. *У Львові бізнес-інкубатор працює*

при Національному університеті «Львівська політехніка». Його було створено у 1993 р. в межах спільної програми «Львівської політехніки» і Політехнічного університету Rensselaer (м. Трой, штат Нью-Йорк, США). Через інкубатор, створений при Національному університеті «Львівська Політехніка», пройшло 70 підприємств: 16 з них орендували офіси в інкубаторі, інші користувалися лише консультаційними послугами. Найуспішніший проект бізнес-інкубації – фірма SoftServe, яка стала одним із перших підприємств, що «оселилося» в Інкубатор-центрі. Сьогодні у SoftServe працює близько тисячі працівників, компанія успішно діє на міжнародних ринках і є одним з провідних виробників програмного забезпечення в Україні.

Ще одним відомим «випускником» Інкубатор-центру є консалтингова компанія «Західноукраїнський менеджмент консалтинг», яка також досі демонструє результати успішної постінкубаційної діяльності на ринку.

Також наприкінці 1990-х рр. Агентство міжнародного розвитку США (USAID) фінансувало виконання програми розвитку бізнес-інкубаторів в Україні (BID). У рамках цієї програми були створені такі бізнес-інкубатори:

- технологічний бізнес-інкубатор «Харківські технології»,
- бізнес-інкубатор Об'єднаного профкому Чорнобильської АЕС у м. Славутичі,
- бізнес-інкубатор Херсонської торгово-промислової палати та ін.

Технологічний бізнес-інкубатор «Харківські технології» на той час являв собою абсолютно унікальне об'єднання. Особливістю цього центру стало те, що він діяв лише віртуально, за що його назвали, «інкубатором без стін» (це був перший досвід побудови віртуального бізнес-середовища для України). З'явився цей проект у 2005 р. в межах програми Світового Банку InfoDev. Клієнтом віртуального бізнес-інкубатора могла стати будь-яка фірма, якій надавалася така сама допомога, яку отримують орендарі у класичному інкубаторі. З тією лише різницею, що замість приміщення клієнти віртуального інкубатора здобували місце (сайт) в локальній підприємницькій мережі Центру «Харківські технології». Учасники віртуального інкубатора в режимі реального часу могли отримувати необхідні їм бізнес-консультації, користуватися обладнанням віртуального офісу і послугами секретаря, мати доступ до електронної бібліотеки та книжкового інтернет-магазину.

Головною метою створення бізнес-інкубатора Об'єднаного профкому Чорнобильської АЕС в Славутичі було забезпечення робочими місцями звільнених службовців Чорнобильської станції. Його було розміщено на території спеціальної економічної зони «Славутич». В управлінні інкубатора

було передано інженерно-лабораторний комплекс загальною площею 3500 квадратних метрів і прилегла до комплексу територія. Основною сферою діяльності було обрано виготовлення приладів контролю рівня забруднення навколишнього середовища.

Бізнес-інкубатор Херсонської торгово-промислової палати – це центр, який об'єднав підприємства, органи місцевої виконавчої влади і громадські організації, зацікавлені в підтримці розвитку малого бізнесу в регіоні. Він надавав починаючим підприємцям комплекс послуг, необхідних для успішного становлення і розвитку малого підприємства:

- навчання за програмами менеджменту, маркетингу, фінансової діяльності та бізнес-планування малого підприємства;
- допомога в створенні бізнес-планів;
- проведення маркетингових досліджень конкурентноздатності продукту і методів його просування на ринку;
- консультування з усіх питань діяльності підприємства;
- оренду приміщень;
- офісні послуги;
- сприяння у фінансуванні проектів.

При цьому договір про оренду приміщень укладався на термін не більше ніж 3 роки з можливістю продовження його ще на 2 роки. Тобто підприємству надавався строк у 5 років для того, щоб «встати на ноги». Після цього йому слід було шукати приміщення поза інкубатором і звільнити місце для нової молоді фірми. Орендна плата в перший рік становила всього 50-60 % ринкової ціни. Протягом наступних років вона поступово збільшувалася до відповідної ринкової ціни. Причому для підприємств сфери обслуговування орендна плата могла бути вищою, ніж для виробників.

У 1998 р. було створено перше об'єднання українських бізнес-інкубаторів – Асоціація українських бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів (АУБІЦ). Членами Асоціації стали 100 фізичних і 60 юридичних осіб. Ними були переважно керівники бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва та інших громадських організації. У той же час членство в Асоціації здобували успішні підприємці, науковці, українські та зарубіжні консультанти.

Та навіть враховуючи певний досвід, який здобула Україна у сфері інкубації підприємництва, говорити про зрілі форми українських бізнес-інкубаторів ще не доводиться. Незважаючи на офіційну державну підтримку (наприклад, розпорядження Кабінету Міністрів України від 2001 р. про всебічну підтримку місцевою владою діючих бізнес-інкубаторів) ця ідея тільки

починає знаходити широке застосування і здобуває практичного розвитку.

Серед представників державних і наукових кіл досить довго існувало стійке переконання, що при створенні інноваційної інфраструктури не варто розпорошувати зусилля і кошти. Замість того щоб створювати бізнес-інкубатори, необхідно зосередити зусилля на розвитку наукових і технологічних парків, адже це більш масштабна і надійна справа, що відкриває можливості інноваційного розвитку країни.

Таке протиставлення двох взаємопов'язаних елементів інноваційної інфраструктури – інкубаторів і технопарків – тривало не один рік. Та із практичним розвитком цього виду діяльності, а також глибоким теоретичним опрацюванням питання інкубації бізнесу з'явилися більш різносторонні підходи. Вони дозволили виділити декілька форм та видів подібного роду інноваційних структур.

Так, було встановлено, що бізнес-інкубатори в Україні – це організації, основним завданням яких є підтримка малих, новостворених фірм і починаючих підприємців, які хочуть, але не мають можливості почати свою справу. Бізнес-інкубатор може бути автономною, тобто самостійною господарською організацією з правами юридичної особи, або діяти у складі технопарку (у цьому випадку він може називатися «Інкубатором технологій»).

Інкубатор технологій – це наукомістке підприємство, тісно пов'язане з університетом, науково-технологічним парком або інноваційним центром, призначене для обслуговування і «вирощування» нових фірм, надання їм допомоги у виживанні та успішній діяльності на ранніх стадіях розвитку.

Сьогодні українські бізнес-інкубатори фактично існують у двох видах: діють як самостійні організації або ж є ядром технопарків. У першому випадку бізнес-інкубатори створюються, як правило, для підтримки нетехнологічного підприємництва та фірм звичайних технологій. У другому випадку інкубатори, які входять до складу технопарку, орієнтовані на роботу в областях високих технологій, підтримку малого та інноваційного підприємництва в науково-технічній сфері. Іноді непросто провести межу, що відокремлює інкубатор від технопарку, проте відмінності між ними є:

- бізнес-інкубатори підтримують виключно новостворювані фірми або такі, що перебувають на ранній стадії власного розвитку;
- політика постійного відновлення клієнтів в інкубаторах провадиться більш жорстко, ніж у технопарках;
- інкубатори підтримують не тільки фірми високих технологій, але і малий бізнес широкого спектру діяльності (так зване нетехнологічне підприємництво);

– інкубатори, як правило, не мають землі, а отже, не займаються такою діяльністю, як здавання в оренду ділянок і приміщень;

– стартові можливості технопарків і бізнес-інкубаторів істотно різняться.

Що стосується набору послуг, функцій і цілей, то відмінності бізнес-інкубаторів і технопарків не настільки значні. Щоправда, мова йде про зрілі форми технопарків та інкубаторів.

Щодо зрілості та дорослішання бізнес-інкубаторів, перші українські інкубатори, які з'явилися ще на початку 1990-х рр., не припинили своєї діяльності. Зараз їх зареєстровано 60 – 70. Однак успішних прикладів допомоги в становленні бізнесу вкрай мало, у той час як у сусідніх країнах подібні установи працюють більш ніж ефективно.

За даними Української асоціації бізнес інкубаторів і інноваційних центрів (УАБІЦ) в Україні станом на 2010 р. нараховувалося близько 170 її членів. У базах даних УАБІЦ, яка налічує 58 юридичних і 110 фізичних осіб, у тому числі 15 іноземних членів, в розділі «Інфраструктура підтримки малого і середнього підприємництва» міститься інформація про 16 бізнес-інкубаторів. Однак насправді їх кількість менша, ніж кількість областей України. Якщо цей показник включав би незареєстровані в базі бізнес-інкубатори, то їх загальна кількість становила б близько 50 одиниць. Справа в тому, що близько третини від цієї кількості є організаціями, які фактично не функціонують.

У цілому ж дослідження практики створення бізнес-інкубаторів, у тому числі академічних, як за кордоном, так і в Україні, показали, що академічне підприємництво є об'єктом особливої уваги фахівців та перспективним напрямом підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в регіонах. Дослідження сутності та значення академічного підприємництва у розвитку малого бізнесу дало змогу виділити спектр чинників, на основі дії яких досягаються різні ефекти від такої інтеграції та співпраці, а саме:

– економічна ефективність, що проявляється для підприємців у застосуванні науково-обґрунтованих творчих ідей щодо створення та утримання певної ніші на ринку та формування прибутковості діяльності, для навчальних закладів і наукових установ – у реалізації нових форм збільшення прибутків за допомогою формування шляхів комунікації та співпраці з реальним бізнесом, продажу технологій, надання науково-дослідних послуг;

– комплексність вигод як для освітніх закладів, так і для практики бізнесу, зближення їхньої діяльності та підвищення економічної зацікавленості у співпраці;

– інноваційність застосовуваних підходів у роботі малих підприємств, виготовлення продуктів та наданні послуг, впровадження сучасних технологій

ведення бізнесу;

- динамічність руху практики за вимогами ринку та новими знаннями, скорочення часу реалізації підприємницької ідеї, наповнення її наукоємними технологіями;

- конкурентоздатність як суб'єктів підприємництва, що розвивають свою роботу на базі отримання знань, так і освітніх закладів, які готують фахівців максимально обізнаних з умовами реального бізнес-середовища та технологією роботи на ринку;

- креативність у здійсненні підприємницької діяльності – поєднання системи створення знань та сучасних технологій з методами їх поширення та ефективного практичного застосування у середовищі реального бізнесу.

Саме ці чинники засвідчують необхідність якнайшвидшого вирішення проблем, з якими стикається сьогодні академічне підприємництво в Україні в аспектах:

- розроблення законодавства, яке б чітко регулювало діяльність інкубаторів;

- формування чіткої державної політики у сфері академічного підприємництва;

- створення загальнодержавних чи регіональних програм сприяння у цій галузі;

- забезпечення належної фінансової підтримки з боку держави та приватних інвесторів;

- створення відповідної інфраструктури та організаційного забезпечення у навчальних закладах для співпраці з реальним бізнесом;

- сприяння створенню центрів трансферу технологій, академічних інкубаторів підприємництва, інкубаторів та технологічних парків.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що академічна інкубація підприємництва за сучасних умов побудови ринкової економіки відіграє чотири важливі функції у розвитку малого бізнесу – інформаційну, інноваційну, освітню та регулюючу. Досвід розвинених зарубіжних країн свідчить, що академічна інкубація бізнесу в перспективі обіцяє стати особливою сферою інтеграції науки та економіки задля розвитку вітчизняного підприємництва, одним із ключових методів реалізації інноваційної моделі розвитку економіки України.

Список використаних джерел

1. Государственная поддержка развития молодежного инновационного предпринимательства в регионе / Е. О. Таппасханова, Р. А. Токмакова, З. А. Мустафаева, З. А. Хандохова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10 (208). – С. 151 – 157. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/23900/>.
2. Кізло М. В. Академічне підприємництво в контексті міжнародного інноваційного співробітництва / М. В. Кізло, Н. Ю. Лев. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14158/1/39_69-69_120506_maket_ena_ntb.pdf.
3. Конвергенція економічних моделей Польщі та України : монографія / [Д. Лук'яненко, В. Чужиков, Г. Вожняк та ін.] ; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужиова, М. Вожняка. – К. : КНЕУ, 2010. – 719 с.
4. Московкин В. М. Механизмы стимулирования университетского наукоемкого бизнеса на институциональном и региональном уровнях / В. М. Московкин // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 10. – С. 2 – 7.
5. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул, М. П. Войнарченко, П. Ю. Ерофеев ; под ред. А. Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 448 с.
6. Порхун Е. Ю. Возможность применения моделей «спин-офф» и «спин-аут» при организации инновационных компаний / Е. Ю. Порхун // Креативная экономика. – 2011. – № 5 (53). – С. 103 – 108. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/34>.
7. Проект «Стимулирование молодежного инновационного предпринимательства в Российской Федерации». – Режим доступа : <http://www.agency-kaluga.ru/projects/youthbusiness>.
8. Селиверстов Ю. И. Модель Белгородской интеллектуально-инновационной системы / Ю. И. Селиверстов // Российское предпринимательство. – 2012. – № 2 (200). – С. 173 – 181. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/22809>.
9. Цихан Т. Инновационная инфраструктура: опыт создания бизнес-инкубаторов / Т. Цихан // Теория и практика управления. – 2004. – № 7. – Режим доступа : <http://patent.km.ua/rus/articles/i404>.
10. Чухрай Н. І. Академічне підприємництво за кордоном і в Україні / Н. І. Чухрай // Львівська політехніка. – 2011. – № 714. – С. 448 – 458.
11. Droga do Polski Przedsiębiorczej. – Access mode :

<http://s.inkubatory.pl/pl/aip/nasze-projekty>.

12. Konwergencya modeli ekonomiczny w Polska i Ukraina : монографія / Лук'яненко Д. Г., Панченко Є. Г., Сіденко С. В. [та ін.] / за ред. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. – Uniwersytet economiczny w Krakowie, 2009. – С. 70 – 87.

13. McBride S. Another day, another Silicon Valley incubator keen on 'big data' startups / S. McBride // Reuters. – 2013, Oct. 17. – Access mode : <http://www.theglobeandmail.com/technology/business-technology/another-day-another-silicon-valley-incubator-focussed-on-big-data/article14907589>.

14. Mustar P. University spin-off firms: lessons from ten years of experience in Europe / Mustar P., Wright M., Clarysse B. // Science and Public Policy. – 2008. – № 35. – P. 67 – 80. – Access mode : <http://www.ingentaconnect.com/content/beechn/spp>.

15. Ośrodki innowacji I przedsiębiorczości w Polsce : raport 2012 / pod redakcją A. Bąkowskiego, M. Mażewskiej. – Warszawa : Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. – 2012. – 194 p.

16. Startup Industry Members Discussed Business Incubators Role In Startups Development. – Access mode : <http://farminers.com/en/investors/news/20.html>.

17. The Sustainable Business Incubator. – Access mode : <http://view.fdu.edu/default.aspx?id=5209>.

РОЗДІЛ 2

АКАДЕМІЧНИЙ БІЗНЕС-ІНКУБАТОР: ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

2.1. Організаційно-правові засади функціонування академічного бізнес-інкубатора в Україні

З огляду на те, що питання організаційно-правових засад функціонування академічних бізнес-інкубаторів в Україні ще не знайшли належного висвітлення у фахових публікаціях, у цьому підрозділі пропонуємо розглянути три питання:

- нормативна база функціонування бізнес-інкубаторів у частині здійснення інноваційної діяльності.
- нормативна база створення бізнес-інкубаторів у вищих навчальних закладах.
- академічні бізнес-інкубатори в Україні: наявні приклади та можливі організаційно-правові форми існування.

Нормативна база функціонування бізнес-інкубаторів у частині здійснення інноваційної діяльності.

Історія нормативного регулювання сфери інноваційної діяльності в Україні налічує вже понад десять років. Інноваційну діяльність в Україні регулюють: Закон України «Про інноваційну діяльність»; Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»; Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»; Закон України «Про наукові парки»; Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»; Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу». Проте жоден із законів чи підзаконних актів не розкриває повністю сутності та особливостей започаткування академічного підприємництва як осередків малого бізнесу.

Про можливість створення академічного бізнес-інкубатора наголошено в Законі України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні». У ст. 8 цього закону «Підтримка підприємницької ініціативи та діяльності молоді» зазначається, що держава сприяє створенню молодіжних бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів для реалізації програми підготовки молоді до підприємницької діяльності, надання інформаційних та консультативних послуг. З цією метою розробляється та реалізується система заходів підтримки підприємництва молоді,

включаючи довгострокове пільгове кредитування, забезпечення виробничими приміщеннями, страхування комерційного ризику тощо.

У цьому законі також визначено, що органи місцевого самоврядування можуть встановлювати за рахунок коштів, що надходять до місцевого бюджету, пільгову плату за реєстрацію підприємств, створених молодими громадянами та молодіжними громадськими організаціями.

Водночас у чинних нормативних документах відсутні визначення понять «академічне підприємництво» та «академічний бізнес-інкубатор».

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 липня 2001 р. № 289-р «Про сприяння створенню і діяльності бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів» визначалось, що МОН разом з Національною академією наук необхідно було скласти до 1 жовтня 2001 р. перелік науково-дослідних робіт, що виконувалися за кошти державного бюджету протягом 1995 – 2000 рр., документація з яких не становить державної таємниці й може бути передана бізнес-центрам та бізнес-інкубаторам. Ця постанова також зобов'язувала Держпідприємство разом з МОН розробити порядок передачі бізнес-центрам та бізнес-інкубаторам зазначеної документації.

До проблем нормативного врегулювання діяльності бізнес-інкубаторів належить відсутність законодавчого визначення і розмежування понять: «бізнес-інкубатор»; «інноваційний бізнес-інкубатор»; «технологічний інкубатор»; «бізнес-центр»; «інноваційний центр».

Законодавча невизначеність статусу бізнес-інкубаторів і комплексу послуг, які вони повинні надавати, приводить до різних підходів в їх тлумаченні. Відповідно до ст. 14 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» до об'єктів інфраструктури підтримки малого й середнього підприємництва належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації, основним завданням яких є сприяння розвитку малого й середнього підприємництва.

У ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» подано таке визначення термінів: інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг. У ст. 16

визначено, що інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо.

У ст. 6. Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» проголошено, що для реалізації середньострокових пріоритетних напрямів держава запроваджує заходи щодо розвитку інноваційної інфраструктури (інноваційних центрів, технологічних парків, наукових парків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, інноваційних кластерів, венчурних фондів тощо).

У Законі України «Про наукові парки» визначено, що науковий парк – це юридична особа, що створюється з ініціативи вищого навчального закладу та/або наукової установи шляхом об'єднання внесків засновників для організації, координації, контролю процесу розроблення й виконання проектів наукового парку (ст. 1). До функцій наукового парку належать:

- залучення студентів, випускників, аспірантів, науковців та працівників вищого навчального закладу та/або наукової установи до розроблення і виконання проектів наукового парку;

- сприяння розвитку та підтримка малого інноваційного підприємництва (ст. 4).

Нормативна база для створення бізнес-інкубаторів у вищих навчальних закладах.

Сучасна вітчизняна нормативна база створює рамкові можливості для створення на базі вищих навчальних закладів академічних бізнес-інкубаторів. Так, у ст. 65 Закону України «Про вищу освіту» визначено, що вищий навчальний заклад відповідно до свого статуту може надавати фізичним та юридичним особам платні послуги в галузі вищої освіти та пов'язаних з нею інших галузях діяльності за умови забезпечення провадження освітньої діяльності.

Для надання платних послуг у галузі вищої освіти та пов'язаних з нею інших галузях діяльності вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності можуть створювати структурні підрозділи, які діють на підставі положення, затвердженого відповідно до законодавства та статуту вищого навчального закладу.

Перелік видів платних послуг у галузі вищої освіти та пов'язаних з нею інших галузях діяльності, що можуть надаватися вищими навчальними закладами державної або комунальної форми власності, визначається Кабінетом Міністрів України. У ст. 65 Постанови Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами

системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» визначено, зокрема, такі види платних послуг у сфері наукової та науково-технічної діяльності, які безпосередньо пов'язані із діяльністю академічних бізнес-інкубаторів:

- упровадження, виробництво та реалізація дослідної, промислової, наукової, науково-технічної, інноваційної продукції, техніки, обладнання, приладів та устаткування, виготовлених за власними технологіями;
- здійснення операцій, пов'язаних із трансфером (передачею) технологій, розроблених за рахунок коштів державного бюджету;
- забезпечення діяльності технологічних та наукових парків.

Академічні бізнес-інкубатори в Україні: наявні приклади та можливі організаційно-правові форми існування.

Вивчення інформації, поданої на веб-сайтах вітчизняних бізнес-інкубаторів, дає підстави визначити такі організаційно-правові форми існування академічних бізнес-інкубаторів в Україні (табл. 2.1):

- складова технопарку / наукового парку вищого навчального закладу;
- структурний підрозділ вищого навчального закладу;
- молодіжна неприбуткова організація вищого навчального закладу.

Третя з перелічених організаційно-правових форм існування академічних бізнес-інкубаторів в Україні останніми роками стає все більш поширеною.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р. № 4572-VI (ст. 1), громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.

При цьому засновниками громадської організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах і досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації – 14 років (ст. 7); членами (учасниками) громадської організації, крім молодіжної та дитячої, можуть бути особи, визначені в частині першій ст. 7 зазначеного закону, які досягли 14 років. Вік членів молодіжної, дитячої організації визначається її статутом у межах, встановлених законом (ст. 8).

**Приклади організаційно-правових форм існування
академічних бізнес-інкубаторів в Україні**

| Назва | Статус | Рік заснування | Веб-ресурс |
|--|---|----------------|---|
| Інкубатор Центр Львівської політехніки | підрозділ Технопарку НУ «Львівська Політехніка» | 1993 | http://lp.edu.ua/node/2878 |
| Молодіжний ІТ бізнес-інкубатор «Політеко» | складова частина наукового парку «Київська політехніка» | 2006 | http://spark.kpi.ua/node/155 |
| БІ Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ) | структурний підрозділ НГУ | 2009 | http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/business_incubator/b_incubator/pro_nas.php |
| БІ Приазовського державного технічного університету | структурний підрозділ ПДТУ, діяльність БІ заснована на самофінансуванні | не вказано | http://pstu.edu/index.php?id=74 |
| СБІ ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана» | молодіжна неприбуткова організація КНЕУ | 2010 | http://sbi-kneu.org/ |
| БІ «Молодіжний бізнес центр» КНУТД | структурний підрозділ факультету економіки та бізнесу КНУТД* | 2012 | http://knutd.com.ua/students/Youth_Business_Center/ |
| Фундація «Бізнес – інкубатор Тернопільщини» | не вказано | не вказано | http://tisit.edu.ua/bit |
| Інноваційний бізнес інкубатор УДПУ ім. П.Тичини | структурний підрозділ Уманського державного педагогічного університету ім. П. Тичини, що діє на засадах громадської некомерційної організації | 2011 | http://udpu.org.ua/viewpage.php?page_id=376 |

* У вересні 2012 р. бізнес-інкубатор «Молодіжний бізнес-центр» виступив з ініціативою створення Міжнародної громадської організації «Молодіжний бізнес-формат»

Оскільки власна назва громадського об'єднання може містити інформацію про статус громадського об'єднання («дитяче», «молодіжне», «всеукраїнське») та може містити інформацію про його вид («екологічне», «правозахисне» тощо) (ст. 7), академічний бізнес-інкубатор можна утворити у формі молодіжної громадської організації.

2.2. Технологія функціонування інкубатора на прикладі Академічного інкубатора інноваційного підприємництва та місцевого розвитку

Останніми роками формування ринкової системи господарювання в Україні супроводжується зростанням підприємницької активності майже в усіх сферах економіки. Підприємництво, без сумніву, відіграє визначальну роль у реалізації завдань перехідного періоду. Водночас, успішна трансформація адміністративно-командної системи господарювання на соціально спрямовану ринкову економіку неможлива без діяльності різного роду підприємницьких структур, які зумовлюють відповідні зміни як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях.

Питанням розвитку бізнес-ініціатив надається велике значення в межах регіональної політики підтримки підприємництва. Зокрема, формуються мережі регіональних і міських бізнес-центрів, інноваційних центрів, технологічних парків, академічних інкубаторів підприємництва тощо, які можуть надавати реальну консультативну, інформаційну, навчальну, кадрову та інші види підтримки суб'єктам підприємницької діяльності на початкових етапах їх створення.

Інкубатор підприємництва – це організація економічного та соціального розвитку, відповідальна за відбір, організацію і прискорення зростання, а також успіх нових підприємницьких компаній за допомогою реалізації комплексної програми підтримки бізнесу. Головною метою інкубатора є сприяння ефективним компаніям, які після виходу з програми будуть спроможні вижити та здобути фінансову самостійність. Після виходу з інкубатора компанії створюють робочі місця, відновлюють місцеве навколишнє середовище, комерціалізують нові технології. Ключовими особливостями інкубатора є:

- функціонування органу управління, який організовує засоби й розвиває ділові відносини, а також відносини у сфері маркетингу та менеджменту відповідно до потреб підприємців-клієнтів;

- надання спільних офісних послуг, підготовка кадрів, надання технічних засобів та обладнання;

- вибір клієнтів і управління процесом прискореного розвитку їх бізнесу, унаслідок чого підприємство стає більш незалежним і готується до виходу з інкубатора;

- сприяння в отриманні фінансування в розмірах, необхідних для розвитку компанії.

Інкубатори підприємництва поліпшують умови функціонування підприємств, пропонуючи їм у власному об'єкті відповідну площу і гнучкі

умови оренди. Інкубатори є одним зі способів спрощення утворення власної компанії, тестування своєї бізнес-ідеї та ведення бізнесу у відповідному середовищі. Навіть його академічна форма не стає перешкодою для розвитку підприємницьких ініціатив. Участь в академічному інкубаторі не передбачає вікових обмежень і отримання статусу студента. Майже кожен може створити свій бізнес в академічному інкубаторі підприємництва (АІП). Послуги інкубатора забезпечують особі, яка займається підприємницькою діяльністю, наявність необхідної для ведення бізнесу інфраструктури. Статус юридичної особи, ведення бухгалтерського обліку, юридичні послуги, доступ до офісу, знижки від постачальників бізнес-послуг – усе це отримує підприємець, який має фірму в АІП.

Важливим аспектом функціонування інкубатора є визначення джерел фінансування. Основним джерелом фінансування діяльності бізнес-інкубаторів в Україні є кошти донорських організацій. Держава та приватні інвестори не поспішають вкладати кошти у створення бізнес-інкубаторів. Однак проекти, які фінансують в Україні міжнародні донори, рано чи пізно закінчуються, і українським бізнес-інкубаторам, які працювали за рахунок коштів іноземних організацій, доводиться шукати інші джерела фінансування. Відтак бізнес-інкубатори часто перетворюються на бізнес-центри. Проте мають місце і приклади існування некомерційних бізнес-інкубаторів, фінансованих місцевими органами влади.

Очевидно, що найбільш ефективною є практика самофінансування інкубаторів. За принципами фінансування слід виділити три види інкубаторів підприємництва:

- безприбуткові – ті, що працюють із залученням коштів місцевих органів влади, які зацікавлені у створенні робочих місць та економічному розвитку регіону;

- прибуткові – ті, що не надають пільги при здаванні в оренду свого майна (орендарям пропонується широке коло різноманітних послуг, однак оплачують вони тільки ті з них, якими реально скористалися);

- бізнес-інкубатори при вищих навчальних закладах надають ефективну підтримку підприємствам: необхідні консультації науковців, дослідну та лабораторну базу, обчислювальну техніку, можливість підвищити рівень своїх знань через спілкування з викладачами та користування бібліотекою. Завдяки такій підтримці підприємства опановують вироблення високотехнологічної продукції або займаються комерціалізацією інноваційної продукції, розробленої за участі вчених відповідного базового закладу.

Завданням академічного інкубатора підприємництва є надання організаційної, правової і технічної допомоги співробітникам, студентам, аспірантам та випускникам вищого навчального закладу в таких напрямках:

- ефективного використання інтелектуального і технічного потенціалу навчального закладу і трансферу результатів наукових досліджень до промисловості;
- активації академічної спільноти та студентів щодо створення господарської діяльності;
- підтримки створення студентами, співробітниками та випускниками університету компаній, що співпрацюють з університетом;
- активної боротьби з безробіттям серед випускників шляхом надання їм усебічної допомоги у створенні компаній та їх підтримки на початковому періоді існування;
- допомоги в патентуванні винаходів і відкриттів;
- пошуку та розробленні технологій;
- участі у виставках, ярмарках і конференціях, пов'язаних з розвитком підприємництва.

Процес інкубації складається з двох етапів і включає в себе:

- передінкубаційний етап (пре-інкубація), який передбачає навчання майбутнього підприємця і розробку моделі розвитку його бізнесу;
- інкубаційний етап, який передбачає планування, підготовку бізнес-плану або техніко-економічного обґрунтування, пошук джерел фінансування, розробку стратегії продажів, формування команди, захист прав інтелектуальної власності.

Етап пре-інкубації триває до двох років, інкубаційний етап – до 3-х років. Після цього періоду створена компанія повинна стати незалежною.

Місія інкубатора – створення умов для появи нових робочих місць шляхом підтримки функціонування й розвитку нових малих підприємств, розміщених у приміщеннях інкубатора. Організація інкубатора має пом'якшити серйозні перешкоди для малих підприємств та створити умови для їх ефективної діяльності. Інкубатор набуває форми організованого господарського комплексу, орієнтованого на підтримку новостворених підприємств, що надає приміщення для підприємницької діяльності, а також офісні послуги, консалтингові послуги, бізнес-підтримку і допомогу в пошуку фінансування та організації навчання.

Розробці стратегії діяльності інкубатора підприємництва та пріоритетних програм його роботи за головними напрямками підтримки розвитку

підприємництва міста або району має передувати широка громадська популяризація його діяльності за допомогою засобів масової інформації. Організація відкритих конкурсів для участі підприємницьких структур (як правило, малих) у різних програмах, виділення на сторінках обласної та міської преси рубрики для висвітлення результатів роботи інкубатора у сфері розвитку малого підприємництва – можливі напрями просування такої діяльності.

Не менш важливим є налагодження через інкубатор підприємництва отримання зведеної інформації щодо стану розвитку малого бізнесу міста або регіону, порівняльна оцінка такого стану в розрізі регіонів країни. Пошук механізмів співпраці інкубатора підприємництва з політичними партіями, об'єднаннями профспілок та загальнонаціональними громадськими об'єднаннями сприяє розробці пропозицій щодо вдосконалення законодавчих актів і урядових документів на рівні держави.

Таким чином, діяльність інкубатора підприємництва, створеного на рівні регіону, міста чи району передбачає всебічну підтримку розвитку малого та середнього підприємництва у відповідних територіальних одиницях, реалізуючи такі функції (рис. 2.1).

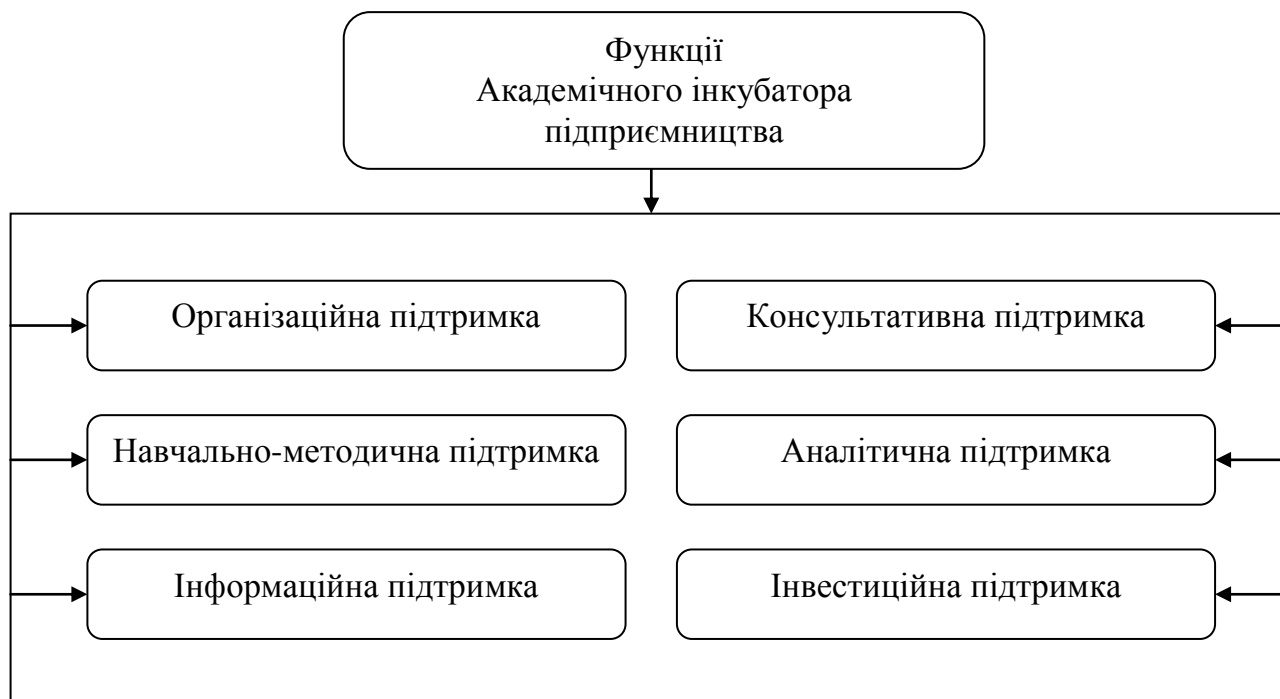


Рис. 2.1. Функції академічного інкубатора підприємництва

Організаційна підтримка – розробка загальних питань регіональної політики підтримки малого та середнього підприємництва:

- пошук пріоритетних напрямів розвитку регіону;

- розробка концепцій та програм розвитку малого підприємництва;
- організація взаємодії та зворотного зв'язку між місцевою владою та підприємницькими структурами;
- лобіювання законодавства з питань малого підприємництва.

Навчально-методична підтримка – проведення активного навчання та перепідготовки, переважно за економічними спеціальностями:

- надання початкової економічної освіти як базису, необхідного для ведення власної справи;
- проведення тренінгів, семінарів у галузях маркетингу, менеджменту та фінансового аналізу;
- навчання програмам бухгалтерського обліку з орієнтацією на міжнародні стандарти і використання сучасної комп'ютерної техніки;
- навчання роботі з програмами бізнес-планування та стратегічного прогнозування;
- проведення тестування на можливість ведення власної справи.

Інформаційна підтримка – надання інформації та допомоги бажаючим розпочати підприємницьку діяльність:

- розробка, поширення й оновлення пакетів документів, необхідних для створення підприємницьких структур різних організаційних форм;
- надання юридичних консультацій з питань реєстрації та відкриття організацій;
- інформування підприємців та розробка бізнес-проектів для отримання мікрокредитів;
- надання інформації з питань складання бізнес-планів;
- створення банку даних і різне інформаційне обслуговування.

Консультативна підтримка – надання консультацій та практичної допомоги діючим та новоствореним організаціям:

- консультації юриста;
- консультації аудитора;
- консультації з питань бізнес-планування;
- використання комп'ютерних довідково-пошукових систем;
- використання INTERNET (e-mail, телеконференції);
- консультації з питань отримання мікрокредитів.

Аналітична підтримка – аналіз ситуації на ринку і організація маркетингових досліджень:

- збір аналітичної інформації для розміщення на WEB-сторінці;

- вивчення ринку ділових послуг і співпраця з засобами масової інформації з метою широкого висвітлення діяльності академічного інкубатора підприємництва та створення позитивної громадської думки щодо розвитку малого підприємництва;

- збір та аналіз фактів з типових юридичних і бухгалтерських випадків ведення власної справи, висновків про стан законодавства з питань підприємництва, розсилка звернень і листів у відповідні інстанції;

- аналіз законотворчої діяльності в секторі малого підприємництва;

- співпраця з різними громадськими радами і комісіями з метою захисту інтересів малого підприємництва.

Інвестиційна підтримка – надання допомоги в пошуку інвесторів та отриманні інвестицій:

- створення банку даних потенційних інвесторів з різних сфер економіки (банків, компаній, фондів);

- пошук інвесторів для підприємств малого підприємництва;

- розробка бізнес-планів, проектів для отримання мікрокредитів і т. п.

Важливим аспектом діяльності академічного інкубатора підприємництва є формування переліку послуг, які він може надавати. Найважливішими з них є консалтингові послуги, насамперед надання інформації про економічну ситуацію в регіонах та рекомендацій щодо започаткування підприємницької діяльності, а також допомога у підготовці кадрів для малих підприємств. Бізнес-інкубатор також виконує функції з відбору, прийому, розміщення та всебічної підтримки новостворених підприємницьких структур. Тому він існує на кошти від замовлень підприємців, а також частки від прибутку (або обсягу продажів) підприємств, які вийшли з нього і продовжують своє успішне функціонування, та венчурного капіталу.

Важливим завданням під час організації академічного інкубатора підприємництва є створення діючої мережі організацій, установ та суб'єктів господарювання різних форм власності, які можуть впливати на економічний розвиток регіону. Причому об'єднання може відбуватися різними методами: від пайової участі при створенні інкубатора як юридичної особи до участі в консультаційній раді або співробітництві на договірних засадах. Об'єднання різних структур на взаємовигідних основах може створити сприятливе середовище як для розвитку самого інкубатора, так і для економічного розвитку регіону.

Тому бажаними партнерами академічного інкубатора підприємництва є:

- місцеві органи влади, які відіграють важливу роль при організації його

як нової організаційної структури, економічно важливої для даного регіону, можуть підвищити статус бізнес-інкубатора, забезпечити йому необхідну підтримку щодо до зовнішнього середовища, особливо у вирішенні проблем, пов'язаних з різними бюрократичними перешкодами;

- об'єднання підприємців регіону (союзи, асоціації, фонди), які мають авторитет у підприємницьких колах, впливають на формування економічної політики, визначення перспектив розвитку пріоритетних галузей регіону;

- банки та інші кредитні установи, які можуть стати джерелом залучення інвестицій у бізнес-інкубатор для фінансування діяльності новостворених організацій;

- наукові установи та вищі навчальні заклади, які можуть бути постачальниками нових кадрів для малих підприємств, висококваліфікованих фахівців-менеджерів, фінансистів, економістів, інженерів, розробників «ноу-хау», технічних і технологічних новацій, а також базові установи для проведення навчання, перепідготовки та регулярних тренінгів для працівників компанії, які можуть налагоджувати ділові контракти, обмінюватися досвідом, знаннями, знаходити нові вільні ніші ринку.

Як зазначалося, академічні інкубатори підприємництва – це структури, створені на громадських засадах у науково-освітніх закладах за сприянням місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні. Їх діяльність забезпечується на паритетній та регулярній основі, базується на принципах соціального партнерства, співпраці працівників органів місцевого самоврядування, об'єднань підприємців, громадських і профспілкових організацій працівників недержавного сектору економіки.

Розглянемо схему реалізації цих принципів на прикладі Академічного інкубатора інноваційного підприємництва та місцевого розвитку Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – АІПМР ДРІДУ НАДУ) (рис. 2.2).

АІ ПМР – Академічний інкубатор інноваційного підприємництва та місцевого розвитку, який діє на базі кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. АІ ПМР в сучасних умовах взаємодії влади, бізнесу та науки є «платформою» для розвитку підприємництва та територіальних громад.

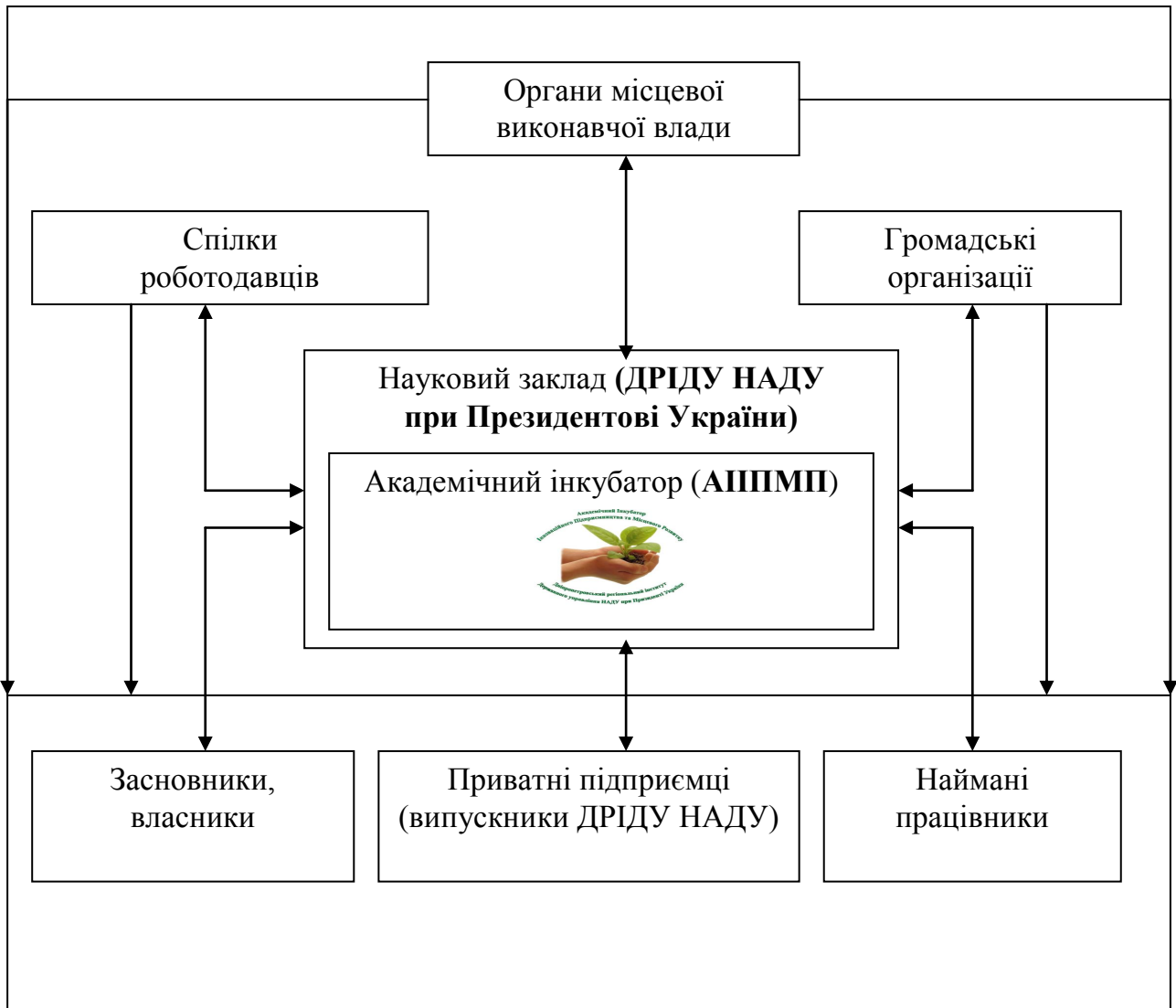


Рис. 2.2. Середовище підтримки та розвитку бізнесу в Академічному інкубаторі підприємництва АІПМІ ДРІДУ НАДУ

Основна мета – активізація академічного середовища шляхом формування нової підприємницької культури та сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад, а також:

- зміна стереотипів мислення, сприяння формуванню нової підприємницької культури;
- активізація студентів;
- підтримка і захист «молодого» бізнесу;
- зниження безробіття шляхом створення нових робочих місць;
- використання інноваційної складової;
- підвищення іміджу ДРІДУ НАДУ.

Діяльність АБІ ППМР спрямована на надання комплексу інформаційно-консультаційних послуг студентам, слухачам, випускникам ДРІДУ НАДУ, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на розвиток та впровадження інноваційних технологій, товарів та послуг. Сутність підтримки полягає в створенні «теплих» умов для втілення інноваційних ідей, що досягається шляхом часткового обмеження суб'єктів малого підприємництва та органів влади від впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища і, разом з тим, комплексної реакції на потреби, які виникають на ранніх стадіях розвитку.

Вектори стратегічних напрямів діяльності академічного інкубатора підприємництва, що базуються на вище наведених принципах, спрямовуються на поєднання чотирьох складових місцевого розвитку:

- бізнесу;
- місцевої влади;
- освіти й науки;
- громади в особі випускників освітньо-навчального закладу (рис. 2.3.)



Рис. 2.3. АППМР як результат взаємодії наукової, управлінської та бізнес-складової місцевого розвитку

Завданнями АППМР є:

- надання консультаційних послуг з питань обґрунтування, розробки та

впровадження інноваційних ідей в комерційному та громадському секторах;

- надання консультаційних послуг щодо пошуку відповідних фахівців та залученню їх до участі у проектах;
- пошук інвесторів та посередництво з потенційними діловими партнерами;
- організація та проведення семінарів, тренінгів, конкурсів, конференцій та інших комунікаційних заходів стосовно сучасних методик навчання підприємництву та розвитку територіальних громад;
- організація та проведення зустрічей з підприємцями, представниками влади та місцевого самоврядування для обміну досвідом;
- створення та підтримка баз даних існуючих грантодавців та роботодавців;
- проведення компетентної незалежної експертизи проектів.

Важливою складовою політики АППМР є:

- підвищення якості та кількості реалізованих інноваційних ідей;
- підвищення ефективності взаємодії органів влади з бізнесом;
- підвищення конкурентоспроможності економіки та ефективності управління інноваційною діяльністю;
- створення нових робочих місць;
- збільшення потоку інвестицій в економіку України;
- забезпечення вільного доступу бізнесу та науки до інформації в галузі останніх наукових розробок.

Тож активізація зусиль у сфері академічного підприємництва позитивно впливатиме на розвиток регіону, що виявляється в такому:

- зростанні кількості робочих місць та зайнятості населення;
- розвитку регіональної інфраструктури;
- підвищенні рівня життя населення;
- зменшенні витрат місцевого бюджету, пов'язаних з безробіттям;
- збільшенні надходжень у місцевий бюджет.

Створення успішних академічних інкубаторів підприємництва при провідних університетах країни повинно стати поштовхом для розвитку академічного підприємництва в Україні. Велике значення в цьому процесі має ініціатива самих вищих навчальних закладів, управлінського менеджменту керівників у цій сфері, позиціонування університетів як прикладів підприємств, що діють у ринкових умовах.

У регіонах за допомогою бізнес-інкубаторів можна вирішувати завдання розміщення муніципального замовлення та проведення тендерів, а також цілеспрямованого розвитку малого бізнесу за пріоритетними для міста напрямками.

2.3. Джерела та засоби підтримки проектів інноваційного підприємництва та місцевого розвитку

Інвестиційна діяльність в академічному бізнес-інкубаторі полягає в наданні допомоги в пошуку інвесторів та отриманні інвестицій. Розглядається також можлива роль бізнес-інкубатора як гаранта та поручителя за своїх клієнтів у лізингових і кредитних програмах. Досягнення фінансової стабільності (стійкості) – «блакитна мрія» кожної організації. Незалежно від того, чим організація займається, вона прагне бути упевненою в тому, що завтра, як і сьогодні, вона продовжуватиме свою діяльність. Аби ця мрія стала реальністю, необхідні ресурси. Будь-який проект вимагає фінансових та матеріальних витрат. Тож вихідним посиленням кожної організації має бути гасло «Кошти можна отримати!».

Інвестиційні компанії – це кредитні та інвестиційні організації будь-якої форми: венчурні фонди, банки, фонди прямих інвестицій тощо, які інвестують фінансові чи інші кошти в діяльність інноваційних компаній. Умови інвестицій визначаються учасниками угоди. В інноваційному процесі беруть участь такі види інвесторів:

1. Індивідуальні (приватні) інвестори (вкладають власний капітал в інноваційні проекти).

2. Індивідуальні (корпоративні) інвестори (юридичні особи, що спрямовують свої або позикові кошти в інновації).

3. Інституційні (портфельні) інвестори (акумулюють власні або залучені кошти для управління і вкладення їх у цінні папери або інші фінансові інструменти). До них належать інвестиційні, венчурні, страхові та пенсійні фонди. Інституційні інвестори активно беруть участь в управлінні інвестиціями. Наприклад, венчурні інвестиції мають ризиковий характер, тому, як правило, фінансовий контроль над реалізацією інноваційних проектів починається зі стартової фази (start-up, далі – стартап) і до отримання остаточного результату. Але в органи управління компанії-інноватора інвестор, як правило, не входить.

4. Стратегічні інвестори (великі державні підприємства або приватні компанії, холдинги, фінансово-промислові групи, які прагнуть значно розширити сфери своєї діяльності). Як правило, стратегічний інвестор намагається здобути повний контроль над структурами, що входять до сфери його інтересів.

Основними джерелами фінансування інноваційної діяльності є:

- кошти державного бюджету України;
- кошти місцевих бюджетів і кошти бюджету Автономної Республіки Крим;
- власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Джерела отримання стартового капіталу у сфері малого та середнього підприємництва:

1. Тільки власні заощадження. У більшості випадків «напрацювати» власними силами на бізнес стартап можна тільки за умови, що він припускає найнижчий рівень початкових інвестицій.

2. Залучення рівноцінного партнера / партнерів по бізнесу, а відповідно, – їх капіталу.

З метою диверсифікації своїх ризиків, а також збільшення первинних капіталовкладень (у разі, якщо проект масштабніший, ніж описані вище), можна залучити інвесторів на правах співвласників бізнесу.

З метою пошуку ділових партнерів та інвесторів молодим підприємцям доцільно відвідувати спеціальні сайти і окремі рубрики, де можна описати привабливість проектів без зазначення стратегічних планів діяльності. Звичайно, більш прийнятним варіантом може стати партнерство з уже знайомою особою. Зручно, якщо в неї був досвід стартапу будь-якого бізнесу або вона має практичні навички, які стануть у нагоді в розвитку компанії (наприклад, для відкриття власного сайту, крім управлінських якостей, стануть у нагоді навички веб-дизайнера, адміністратора порталу, автора статей). У будь-якому разі за такої форми партнерства слід враховувати важливий нюанс: фінансові відносини повинні бути узаконені й оформлені відповідним договором.

Законодавство про товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) встановлює взаємні права та обов'язки партнерів (учасників товариства), конкретизувати які вони можуть у статуті товариства, а також у договорі про здійснення прав учасників.

Але ведення бізнесу з використанням статусу приватного підприємства (ПП) юридично не передбачає партнерської участі інших осіб, що й ускладнює ситуацію. Є варіант побудови відносин за схемою «50 % на 50 %», яка передбачає поділ обов'язків і прибутків навпіл. Але це неформальний підхід, який рано чи пізно стане «яблуком розбрату» для партнерів. Як альтернативу

можна запропонувати юридично більш коректний механізм співпраці: оформити ПП на кожного з учасників бізнесу і створити товариство. У Цивільному кодексі є таке поняття, як договір простого товариства. Існують різні варіанти оформлення відносин у цьому випадку: орендою, позиками, наданням послуг, трудовими відносинами. Зворотний бік медалі – збільшення юридичних витрат. А враховуючи те, що малий і середній бізнес більше пов'язаний із наданням послуг, а не з виробництвом товарів, оформлення товариств (ТОВ, ЗАТ) буде неефективним. Тому кожен підприємець вибирає, що краще: мінімум грошових витрат, але максимум ризиків, або максимум витрат і мінімум ризику виникнення спорів.

Під час складання договору найбільш затребуваною формою співпраці є варіант, коли за однією особою в компанії закріплюються права інтелектуальної власності та функції стратегічного управління, а за іншою – управління фінансовими потоками. Однак передбачається їх взаємозамінність.

3. Ще один спосіб залучення інвестицій, щоправда, далеко не всім доступний – продаж акцій. У такому випадку можливий навіть варіант залучення до співпраці іноземних партнерів. Оскільки котирування акцій на українській фондовій біржі навіть для великого бізнесу – вкрай складне завдання, для мікробізнесу на стадії стартапу такий шлях виглядає реальним лише за вже наявних особистих зв'язків із зарубіжними бізнесменами.

4. Пошук «бізнес-ангела», венчурного інвестора або інвесткомпанії. Можуть знайтися фірми або приватні інвестори, готові ризикнути і вкласти первинний капітал у підприємницьку «розкрутку». При цьому вони можуть керуватися різними знайомствами, вірою в молодого підприємця і бажанням узяти хоча б під частковий контроль майбутнього конкурента. Але найбільш ймовірна причина – очікування на високий рівень доходу від наданої позики. У будь-якому випадку слід уважно вивчити умови, на яких надаються кошти, аби не потрапити у фінансову або юридичну пастку.

Однозначно не варто обмежувати коло пошуку бізнес-ангелів. За межами Києва й України їх набагато більше. Експерти підраховали, що кількість активних інвесторів в Європі становить 125 тис., а в Америці – ще 300 тис. Діють вони як поодинці, так і у складі різних асоціацій. Саме через асоціації найпростіше вийти на передбачуваного інвестора. Середньостатистичний портрет бізнес-ангела такий: середній вік – 55 років, кожен п'ятий – мільйонер, а 97 % інвесторів – чоловіки.

5. При банківському кредиті ймовірна застава майна та пошуку поручителя. Як застава майна може підійти нерухомість, автомобіль, права

власності на інші об'єкти. Усе це оцінюватиметься не за балансовою вартістю, а за ринковою, так що ймовірно вартість майна буде занижена. Також не слід забувати прорахувати головні фінансові показники привабливості бізнес-проекту. Хоча навіть за його наявності можна зіткнутися з відмовою, адже банки надають перевагу традиційним, великим і з чинним бізнесом позичальникам, які мають позитивну кредитну історію.

Проектне фінансування, за якого банк здебільшого бере до уваги майбутній грошовий потік, пропонують лише великі установи. У такому випадку для кожного клієнта за окремим проектом розробляється індивідуальна схема фінансування, що дозволяє визначити його потреби і встановити індивідуальні тарифи. Щоб збільшити шанси проходження заявки, не варто звертатися за кредитом лише до одного джерела.

Можна подати заявку на фінансування закупівлі обладнання або оренди комерційної нерухомості, автомобілів. Це дасть право банку продати об'єкти фінансування, якщо фірма не впорається з кредитним зобов'язанням.

Слід зазначити, що початковий капітал в основному витрачається на те, щоб орендувати офіс або торгове приміщення, виплачувати зарплату персоналу, купувати сировину / напівфабрикати / готовий товар, рекламувати організацію. Якщо інвестиції обмежені, доведеться від усього цього відмовитися і почати з «домашнього» бізнесу.

Одним зі способів залучення інвестицій є фандрайзинг, в отриманні якого академічний інкубатор підприємництва надає допомогу. Фандрайзинг (від англ. «foundraising») – спеціально організований процес збору коштів для некомерційних і добродійних організацій або для забезпечення соціально значимих програм і проектів; це також пошук спонсорів (бізнес-ангелів) для фінансування процесів створення інноваційних підприємств, початкових етапів їх розвитку, забезпечення подальшої інноваційної діяльності.

Організації – донори / спонсори / грантодавачі / дарувальники / пожертувачі / жертводавці – зарубіжні та вітчизняні благодійні та інші організації, які орієнтовані на надання допомоги в реалізації суспільно важливих проектів і можуть фінансуватися як із державних, так і з приватних джерел.

Фандрайзинг – це творчість, тому що неприбуткових організацій багато, а грошей завжди не вистачає. Тож чим оригінальнішим буде звернення про допомогу, тим вищими стануть шанси отримати цю допомогу.

Фандрайзинг – це особисте безпосереднє спілкування з потенційними «жертводавцями». Використовуючи цю перевагу, можна отримати додатковий шанс на успіх. Він не може існувати без інших життєво важливих для

організації елементів діяльності:

- стратегічного планування;
- поточного планування та проектування;
- зв'язків з громадськістю;
- активного залучення добровольців тощо.

Успішний фандрайзинг – це 90 % належної підготовки до «прохань» про пожертвування, і 10 % власне самих прохань. Приступаючи до фандрайзингу, необхідно, перш за все, визначити, ким та чим живе організація, які в неї цілі та завдання.

Визначення цілей організації є важливим аспектом її подальшого розвитку. Будь-яка організація призначена для здійснення дій, які впливають на світ і якимсь чином його змінюють. Якщо необхідно упорядкувати ці дії, додати їм єдиного сенсу, то потрібно описати бажану ситуацію, яка виникне внаслідок реалізації наших зусиль.

Саме визначення сенсу діяльності організації і є її метою. Для того щоб бажана ситуація стала реальною, має бути дотриманий ряд умов, без яких досягнення мети неможливе. Завдання організації – це створення умов для досягнення мети. Завдання – це мікроцілі організації, етапи досягнення цілі вищого рівня (місії).

Для того щоб організація відповідала своєму призначенню, необхідно визначити пріоритети, ураховуючи два головні принципи:

- завжди спиратися на те, що є найважливішим для потенційних клієнтів;
- завдання, за вирішення яких ви беретеся сьогодні, мають бути посилюючими для вашої організації завтра.

Гранти (англ. grant) – кошти або інші засоби, що передаються безоплатно і безповоротно грантодавцем (дарувальником – фондом, корпорацією, урядовою установою або приватною особою, а також міжнародними організаціями, що отримали право на надання грантів) некомерційній організації або приватній особі для виконання в установленому порядку конкретної роботи (на реалізацію різноманітних проектів, проведення наукових досліджень, освітню діяльність тощо) на умовах, передбачених грантодавцями.

Грант – специфічна форма цільового інвестування, яка має інноваційну й переважно соціальну спрямованість і здійснюється вітчизняними та зарубіжними, державними або приватними організаціями різних форм власності для забезпечення соціального або інституціонального розвитку.

Гранти як форма інвестування набувають все більшої популярності серед різноманітних організацій в Україні. Тим часом в інших країнах гранти є

основним джерелом фінансування більшості неприбуткових організацій, додатковим фінансовим джерелом фінансування бюджетних організацій та окремих приватних підприємств.

Одне з основних завдань у процесі пошуку фінансування через гранти – виявлення фонду (установи, організації), місія якого збігається з місією організації, яка пропонує свій проект.

Зарубіжні та вітчизняні благодійні організації, орієнтовані на надання допомоги в реалізації соціально важливих проектів (іноді їх називають організації-донори, або організації-спонсори), можуть фінансуватися як із державних, так і з приватних джерел. Перш за все вони надають допомогу або фінансують проекти, які відповідають їх програмній орієнтації.

Незважаючи на те що розміри фінансування бувають невеликими, цільові гранти все ж дають можливість реципієнтам грантів реалізувати проекти, які мають, як правило, інноваційний характер.

Найбільш популярні в Україні такі організації-донори:

- Фонд «Східна Європа» (мережа Фонду «Євразія»);
- Міжнародний фонд «Відродження» (мережа фондаций Дж. Сороса);
- Представництво Європейської комісії у Києві – Програма TACIS;
- Інформаційний центр суспільного співробітництва в Євразії (ISAR);
- Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН);
- Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO).

Але відомості про фонди постійно змінюються. Оновлену інформацію можна отримати в регіональних офісах відповідних фондів, у довідниках фондів та організацій, які надають технічну допомогу в Україні або за допомогою мережі Інтернет. Важливим аспектом є вироблення власної стратегії й тактики спілкування з фондами-донорами (рис. 2.4).

Отже, фонди пропонують зацікавленим особам або організаціям цілі та основні напрями фінансування програм (галузі програмної діяльності), межі фінансового коридору бюджету проекту та розмір можливих грантів.

Стиль подачі заявки на грант (самооцінювання):

1. Назва проекту: чи є вона стислою, доречною і такою, що легко запам'ятовується?
2. Перший абзац: чи звертає проект на себе увагу читача, чи може він зацікавити його для подальшого читання?
3. Обсяг заявки: чи є цей обсяг прийнятним? Чи включає він усі пункти, які Ви повинні виконати?



Рис. 2.4. Стратегія й тактика спілкування з фондами-«донорами»

4. Інтонація: чи є тон заявки позитивним, упевненим, натхненним? Чи створює він враження терміновості й важливості?

5. Логічність: чи дотримана логічна послідовність від проблеми до її рішення, від рішення до способів, від способів, необхідних для забезпечення цього рішення, до ресурсів, які потрібні для їх реалізації? Яким чином фонд може Вам допомогти?

6. Візуальне вираження: чи добре оформлено заявку? Перевірте відсутність орфографічних помилок і акуратність друку.

Правильно підготовлена пропозиція проекту сприяє його конкурентоспроможності. Завдяки цьому майбутні фінансові партнери поважають організацію та довіряють їй.

Існують певні аспекти під час роботи над проектом, на які варто звернути увагу в разі залучення додаткового фінансування через фонди (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Елементи, які притягують увагу фонду

Ключові компоненти написання вдалої успішної пропозиції проекту:

- розроблення чіткого плану проекту;
- ретельний пошук фондів-донорів;
- ставлення чіткої, конкретної мети;
- написання короткої, стислої (або змістовної) пропозиції.

Як правило, пропозиції проектів готуються згідно зі стандартними принципами щодо формату та структури, але інколи фонди можуть вносити деякі зміни для отримання більш докладної інформації.

Традиційно процес розвитку проекту починається з програмного плану та закінчується підсумковими заходами щодо оцінки результатів (якщо проект був ухвалений) або аналізом недоліків, інших факторів та вдосконаленням пропозиції проекту (якщо планується подальший його розвиток) (рис. 2.6).

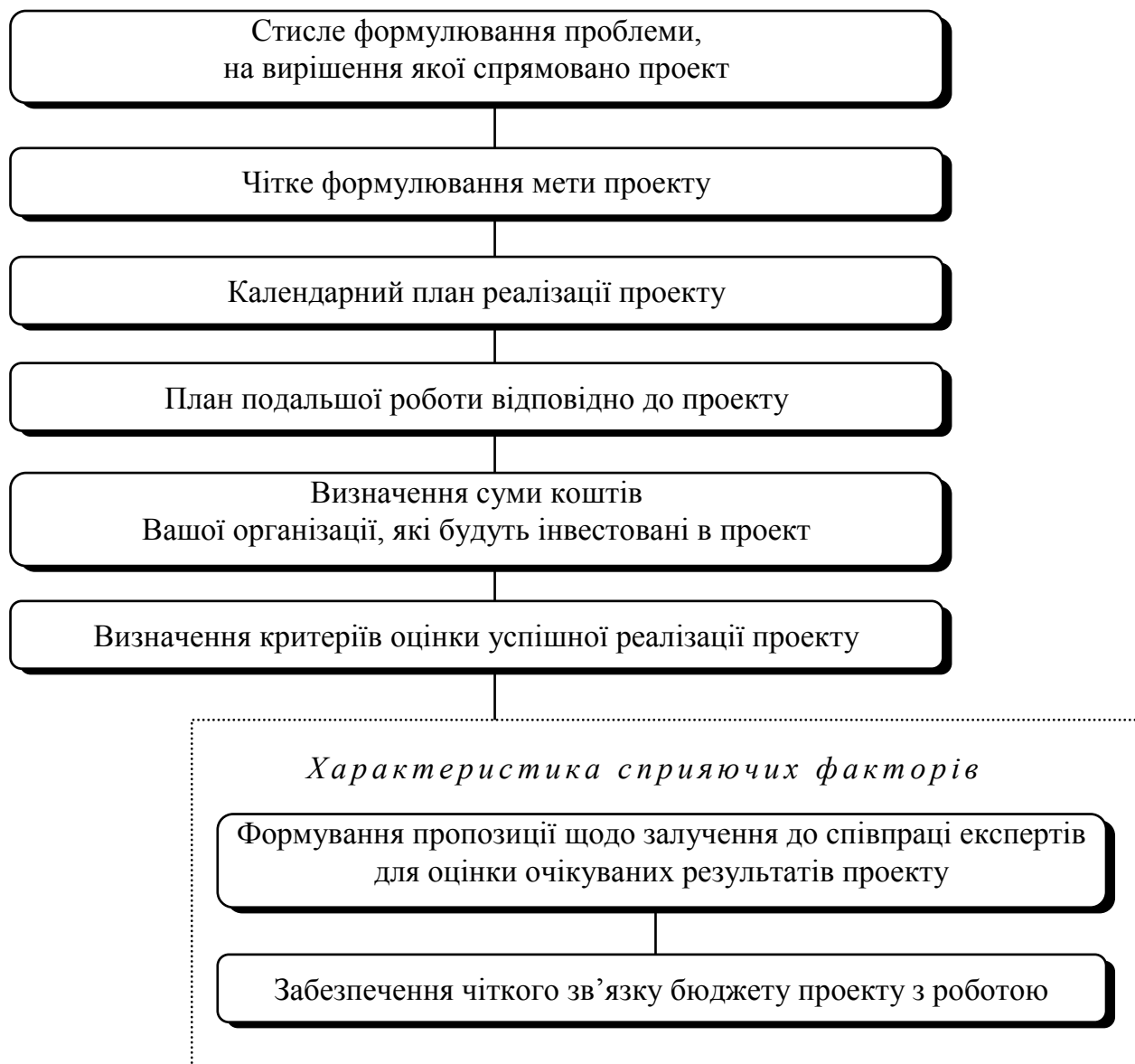


Рис. 2.6. Оформлення заявки-пропозиції

Основні компоненти пропозиції проекту:

- супровідний лист (лист-пропозиція, лист намірів) – Cover letter. Супроводжує пропозицію й містить її стислий опис;
- вступ – Introduction. Опис-характеристика організації: статус, сфера та якість діяльності; стислий опис керівництва. Вступна частина має викликати довіру фонду до організації та сприяти позитивному рішення щодо прийняття пропозиції проекту;

- опис потреб – Need statement. Обґрунтовано констатує, на задоволення саме яких організаційних потреб буде йти отримане фінансування;
- поставлення чітких цілей та завдань проекту – Objectives. Констатуються чіткі, вимірювані, хронологічно розподілені / співвіднесені результати;
- визначення методів реалізації – Methods. Опис стратегій, програм, заходів, які використовуватимуться для досягнення бажаних результатів;
- оцінювання – Evaluation. План оцінки ступеня досягнення цілей та оцінки використаних методів;
- майбутнє фінансування – Future funding. Описує, як і де організація знайде/отримає фінансування після закінчення періоду гранту;
- складання детального бюджету проекту – Budget. Детальний опис/підсумок прибутків-витрат проекту;
- підсумки, висновки – Summary. Чітко й стисло підсумовують, обґрунтовують звернення; пишуться останніми;
- різноманітні відповідні додатки (листи-підтвердження, листи-зацікавлення тощо).

Типи пропозицій проектів:

- лист намірів (letter of intent) – двосторінковий узагальнюючий документ зі стислим описом проекту, який надсилається до фонду перед тим як подавати детальну пропозицію проекту. Лист намірів повинен відображати відповідність проектів пріоритетам фонду;
- лист-пропозиція (letter proposal) – тресторінковий опис плану проекту, запит про його фінансування, кошторис реальних фінансових потреб. Цей тип найчастіше використовується корпоративними установами, підприємствами, організаціями, які надають фінансування;
- пропозиція довгоформатна (long-format proposal) включає супровідний лист, сумарний опис, бюджет, висновки. Автор пропозиції має можливість детально описати проект та обґрунтувати його важливість для суспільства. Але необхідно бути впевненим, що довгий опис не приховує запит на фінансування. Останній повинен бути висловленим як у супровідному листі, так і в сумарному. Цей документ надсилається тільки за запитом фонду.

Є десять заповідей для досягнення успіху в отриманні фінансування:

1. Тільки той, хто шукає – знайде.
2. Завоювання доброзичливого ставлення передуює пропозиції.
3. Конкретизуйте заявку.
4. Якщо хочете дістати кошти, Ви повинні їх мати.

5. Коли звертаєтеся за грошима, настройтеся на позитивну відповідь.
 6. Під час складання письмових заявок відмовляйтеся від малозначущих фраз та довгих описів.
 7. Під час складання бюджету використовуйте правильні розрахунки.
 8. Зміст заявки викладайте простою мовою.
 9. Не сприймайте відмову як особисту образу.
 10. Не втомлюйтеся говорити «Дякую».
- Покроковий порадник формування проекту під грант наведено в додатку В.*

Список використаних джерел

1. 10 кроків успішного фанрайзинга – Режим доступу : <http://www.sustainable-cities-et.org.ua/foundshow.php?id=51>.
2. Информационный электронный бюллетень «Фандрайзинг Хотлайн». – Режим доступу : <http://iee.org.ua/ru/grants/307>.
3. Інститут професійного фандрайзингу. – Режим доступу : <http://www.fundraiser.org.ua>.
4. Коваленко Є. О. Державна політика щодо формування інноваційної інфраструктури в Україні / Є. О. Коваленко // Держава та регіони. – 2012. – № 2 (38) – (Сер. : «Державне управління»). – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_du/2012_2/files/DU212_02.pdf.
5. Немченко А. Б. Бізнес-інкубатори в сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури / А. Б. Немченко, Т. Б. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економ. науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 36 – 42.
6. Практикум по фандрайзингу – Режим доступу: <http://raiseit.com.ua/>
7. Про вищу освіту : закон України від 17 січ. 2002 р. № 2984-III. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>.
8. Про громадські об'єднання : закон України від 22 берез. 2012 р. № 572-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
9. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : закон України від 14 верес. 2006 р. № 143-V. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.
10. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : постанова Кабінету Міністрів України від 27 серп. 2010 р. № 796. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-п>.

11. Про інноваційну діяльність : закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. Про наукові парки: закон України від 25 черв. 2009 р. № 1563-VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>.

12. Про наукову і науково-технічну діяльність : закон України від від 13 груд. 1991 р. № 1977-XII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1977-12>.

13. Про наукову і науково-технічну експертизу : закон України від 10 лют. 1995 р. № 51/95-ВР. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр>.

14. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : закон України від 8 верес. 2011 р. № 3715-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/annot/433-15>. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: закон України від 22 бер. 2012 р. № 4618-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.

15. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-17. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.

16. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : закон України від 16 лип. 1999 р. № 991-XIV. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

17. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : закон України від 5 лют. 1993 р. № 2998-XII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>.

18. Про сприяння створенню і діяльності бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2001 р. № 289-р. – Режим доступу : <http://www.licasoft.com.ua>.

19. Сорока М. В. Маркетингове забезпечення діяльності академічних бізнес-інкубаторів як осередків малого бізнесу / М. В. Сорока, І. В. Петрик // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2011. – С. 159 – 166. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/logistyka/2011_706/21.pdf.

20. Управління проектами : навч. посіб. за програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» / Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2013. – 180 с.

21. Філіппов В. Порівняльний аналіз розвитку бізнес-інкубаторів в Україні та світі / Філіппов Володимир // Економ. аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 1. – С. 209 – 212. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2011_8_1/pdf/filipov.pdf.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

3.1. Інновації та інноваційний процес

Ефективне регулювання інноваційної діяльності на всіх рівнях – державному, регіональному, окремих організацій потребує системного підходу, який реалізується завдяки тісному зв'язку та узгодженості всіх управлінських інструментів та рішень у межах прийнятої стратегії розвитку.

Сучасний стан розвитку України вимагає інтенсифікації інноваційної діяльності країни. Держава має відіграти активну роль у створенні загальнонаціонального попиту на інновації. Але слід зазначити, що саме поняття «інновація» і в зарубіжній, і в українській літературі має дещо різні тлумачення.

Головна відмінність між різними визначеннями полягає в тому, якого підходу до поняття інновації дотримується автор:

1. Інновація розглядається як результат творчого процесу.
2. Інновація уявляється як процес впровадження нововведень.

У даний час можна говорити про існування своєрідного міжнародного стандарту поняття інновації як цілком певної управлінської категорії. Формуванню цього міжнародного стандарту багато в чому сприяли дві роботи, відомі під назвами «Керівництво Фраскати» і «Керівництво Осло». Поняття інновації, прийнятого в цих документах, дотримується більшість теоретиків і практиків у галузі управління. Саме воно взято за основу і при виробленні нормативно-правової бази з інновацій у нашій країні, і при розробці концепцій, програм, інших стратегічних документів з інноваційної діяльності.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» під інновацією розуміють – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Відповідно до визначення інновація має три розрізняльні ознаки:

- новизна, тобто в її основу покладені нові знання;
- конкурентозданість, тобто сприйняття та затребуваність на ринці, що у свою чергу, означає спроможність задовольняти визначені потреби споживачів;

– істотність змін, що вона вносить у відповідну сферу діяльності.

Таким чином, сама по собі нова ідея, як би досконально вона не була б описана, формалізована і зображена на схемах і кресленнях – це ще не інновація (нововведення), якщо ця ідея не втілена у використовуваних на практиці продуктах, послугах або процесах. Тільки реалізовані в новій продукції або процесах нові ідеї називаються інноваціями. Тобто неодмінними властивостями, критеріями інновації є новизна ідеї та її втілення, реалізація в практичній діяльності, в нових продуктах або процесах.

Поняття «інновація» тісно пов'язано з поняттям «інноваційний процес».

Інноваційний процес являє собою процес створення і поширення нововведень (інновацій).

Поняття «інноваційного процесу» ширше за поняття «інновації», тому що власне інновація (нововведення) є одним із компонентів інноваційного процесу.

Перший компонент інноваційного процесу – новації, тобто нові ідеї, знання – це результат закінчених наукових досліджень (фундаментальних і прикладних), дослідно-конструкторських розробок, інші науково-технічні результати. Другим компонентом інноваційного процесу є впровадження, введення новації в практичну діяльність, тобто нововведення або інновація. Третім компонентом інноваційного процесу є дифузія інновацій, під якою мається на увазі поширення вже один раз освоєної, реалізованої інновації, тобто застосування інноваційних продуктів, послуг або технологій в нових місцях і умовах.

Основним «рушієм» інноваційних процесів в умовах ринку є отримання конкурентної переваги. Все більше управлінців у найрізноманітніших організаціях та підприємствах усвідомлюють швидке зростання значущості інновацій для досягнення сприятливого конкурентного становища.

Іншою істотною рушійною силою інноваційних процесів у багатьох країнах є державне регулювання. Урядова політика, законодавство можуть значно активізувати інноваційні процеси, стимулювати організації різних форм власності в різних галузях і сферах вкладати кошти в розробку інноваційних продуктів, послуг і технологій. Наприклад, держава може запровадити нові стандарти, яким повинні задовольняти промислові викиди в річки і атмосферу або засоби безпеки на транспорті, що сприятиме інноваціям у виробничих технологіях, інноваційним продуктам. Зміни в економічній політиці також можуть викликати необхідність пошуку більш ефективних інноваційних технологій, можуть ініціювати пошук

альтернативних ресурсів, розробку інноваційних продуктів і т.д.

Можна відзначити ще одну, на думку деяких фахівців, важливу причину, рушійну силу інноваційних процесів – це такі фундаментальні характеристики людської натури, як цікавість і лінь.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснює чинне законодавство України у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності, яке складається із законів України «Про інвестиційну діяльність» (1560-12), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1977-12), «Про наукову і науково-технічну експертизу» (51/95-ВР), «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» (991-14), «Про спеціальну економічну зону «Яворів» (402-14), «Про інноваційну діяльність» (із змінами, внесеними згідно із Законами № 380-IV (380-15) від 26.12.2002, ВВР, 2003, № 10-11, ст.86 № 1344-IV (1344-15) від 27.11.2003, ВВР, 2004, № 17-18, ст. 250) та інших законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції.

Основними принципами державної інноваційної політики є: орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку; формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності; створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу; забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності; випуску продукції інноваційного напрямку.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Для теорії та практики реалізації інновацій важливою є типологія

інновацій. Розрізняють три основні класифікаційні критерії інновацій: ступінь новизни (радикальності інновації), характер практичної діяльності використання інновації, технологічні параметри інновації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типологія інновацій

| Критерій | Клас інновацій | Характеристика |
|--------------------------------|-------------------------|--|
| Ступінь новизни | Базисна (радикальна) | Нововведення, яке базується на науковому відкритті або крупному винаході і спрямовано на освоєння принципово нових продуктів і послуг, технологій нових поколінь |
| | Поліпшуюча (прирошення) | Нововведення, спрямоване на поліпшення параметрів продуктів, що виробляються, і технологій, що використовуються, удосконалення продукції і технічних процесів |
| Характер практичної діяльності | Виробнича | Інновації, що втілюються у нових продуктах, послугах або технологіях виробничого процесу. Тобто вони являють собою реалізацію нового знання в нових продуктах, послугах або введенні нових елементів у виробничий процес |
| | Управлінська | Нове знання, яке втілено у нових управлінських технологіях, адміністративних процесах та організаційних структурах |
| Технологічні параметри | Продуктова | Отримання нового продукту або послуги з метою задоволення визначеної потреби на ринку |
| | Процесна | Позначає нові елементи, введені у виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси |

Головною причиною виникнення інноваційних підходів та ідей є необхідність розв'язання певних проблем. Усі проблеми, які є причиною появи проектів, можна поділити на дві групи.

Проблеми першої групи пов'язані зі стратегічною діяльністю організації і стосуються необхідності реалізації розроблених і затверджених стратегій розвитку. У цьому випадку чітко відомі глобальні (стратегічні) та операційні цілі. Ці проблеми пов'язані з пошуком шляхів досягнення операційної мети.

Проблеми другої групи пов'язані з оперативною діяльністю організації. Вони завжди виникають раптово (непередбачено). Але проблеми другої групи також треба оцінювати з позиції стратегії розвитку соціально-економічної системи. В обох випадках треба знайти таку інноваційну ідею, яка б давала найефективніше та найрезультативніше розв'язання проблем.

3.2. Стратегічне управління інноваційним розвитком

Зростання інтенсивності змін призводить до нестачі традиційних управлінських технологій і засобів – виникає необхідність звернення до «стратегічного». Суть «стратегічного» полягає у виділенні найбільш важливого в усьому комплексі змін, бажаного і можливого положення організації в майбутньому.

Ознаки стратегічних рішень:

- націленість на майбутнє;
- критична важливість рішень для реалізації місії, виживання організації, майбутнього успіху;
- висока складність, пов'язана з невизначеністю майбутнього (складність передбачення всього комплексу наслідків, складність оцінювання «правильності» стратегічного вибору);
- високий ступінь зв'язку між змістом і «якістю» рішень із суб'єктивними характеристиками осіб, що приймають рішення (ОПР) (світогляд, цінності, кваліфікація).

Постулат стратегічного підходу: «ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ БУДЕ ЗМІНЮВАТИСЯ!»

З огляду на цей постулат переважна увага має приділятися моніторингу зовнішнього середовища, пошуку нових можливостей, передбаченню загроз. І хоча не можна повністю контролювати майбутні зміни та керувати ними, за умови готовності організації до очікуваних змін вона може не тільки вчасно адаптуватися до них, а й вчинити певний вплив на небажані зміни середовища.

Отже, наголос у «стратегічному» робиться на передбаченні змін (проактивна модель) замість реакції на події, що вже відбулися (реактивна модель).

Стратегічне управління включає до себе функції:

- стратегічного планування;
- стратегічної організації;
- стратегічної мотивації;
- стратегічного контролю.

Стратегічне планування відіграє провідну роль у циклі стратегічного управління, тому що формує систему цілей і засобів їх досягнення, під що реалізуються решта функції.

Стратегічне планування спрямоване на розв'язання проблем, пошук і використання нових можливостей.

Основні завдання стратегічного планування – розробка моделі бажаного й можливого майбутнього та створення програми переходу до цього майбутнього.

Три ключові запитання стратегічного планування:

1. Хто і що ми є сьогодні, що ми робимо й чому?
2. Ким ми хочемо стати у майбутньому, що думаємо робити і чому?
3. Як ми постараємося досягти майбутнього бачення?

Стратегічне планування – це процес творчої аналітико-синтетичної діяльності, в ході якої відбувається збалансування висунутих цілей, внутрішнього потенціалу організації, шансів зовнішнього середовища, а результатом є комплексна стратегія розвитку або стратегія розв'язання окремої стратегічної проблеми (рис. 3.1).

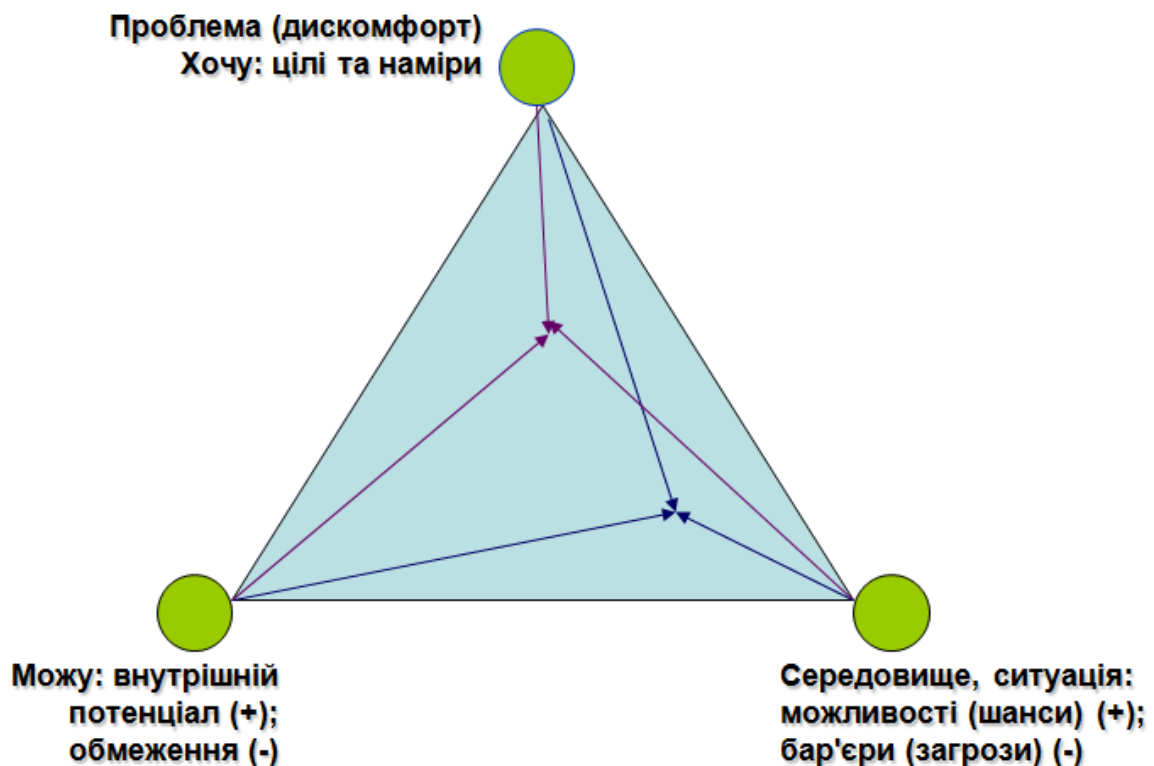


Рис. 3.1. Стратегічний трикутник

Результатом стратегічного планування є стратегія. Стратегія – комплексна модель досягнення бачення майбутнього, що містить систему цільових настанов, політики, пріоритети, визначає засоби дій, критичні ресурси

необхідні зміни та нововведення в організації. Головне, що дає стратегія, – це система пріоритетів для розподілу ресурсів.

Цільовий блок стратегічного планування:

1. Місія.
2. Стратегічне бачення.
3. Система цілей.

Усе розпочинається з постановки цілей!

Домінанта – інтереси власника: To Do Money (обмеження – соціальна відповідальність бізнесу).

Глобальна мета бізнесу – підвищення ринкової вартості бізнесу (показник EVA: Economic Value Added).

Логічне прагнення: вихід на IPO (Initial Public Offer), біржу високого статусу.

Розвивати:

- економічний базис: прибуток;
- фінансовий базис: генерація Cash Flow.

Цілі «оцифровуються» через KPI (Key Performance Indicators). Комплекс KPI трансформується у BSC (Balance Scorecard).

Зазначене є базою для постановки основних завдань менеджменту.

Формування місії є вихідним моментом стратегічного планування. Місія формує уявлення про призначення організації, визначає сенс її діяльності, підкоряє собі весь процес планування (рис. 3.2).

Правильно і вдало сформульована місія орієнтує всю діяльність організації на споживача, клієнта з урахуванням очікувань ключових стейкхолдерів.

Стратегічне бачення – ідеальна модель, яка описує бажаний і можливий стан системи (організації) у достатньо віддаленій перспективі. Стратегічне бачення розвитку фірми – ключовий замисел розвитку, що визначає бажані ключові характеристики майбутнього стану бізнесу та діяльності фірми. Формується власником і топ-менеджментом фірми на досить віддалену перспективу (за звичай – від 3-5 до 10-15 років).

Наступним кроком визначаються *стратегічні пріоритети* або *генеральні цільові настанови* (далі – ГЦН), які формуються шляхом декомпозиції стратегічного бачення. За змістом – це комплексні напрями (програми) розвитку фірми, поступова реалізація яких забезпечує досягнення характеристик фірми, визначених стратегічним баченням.

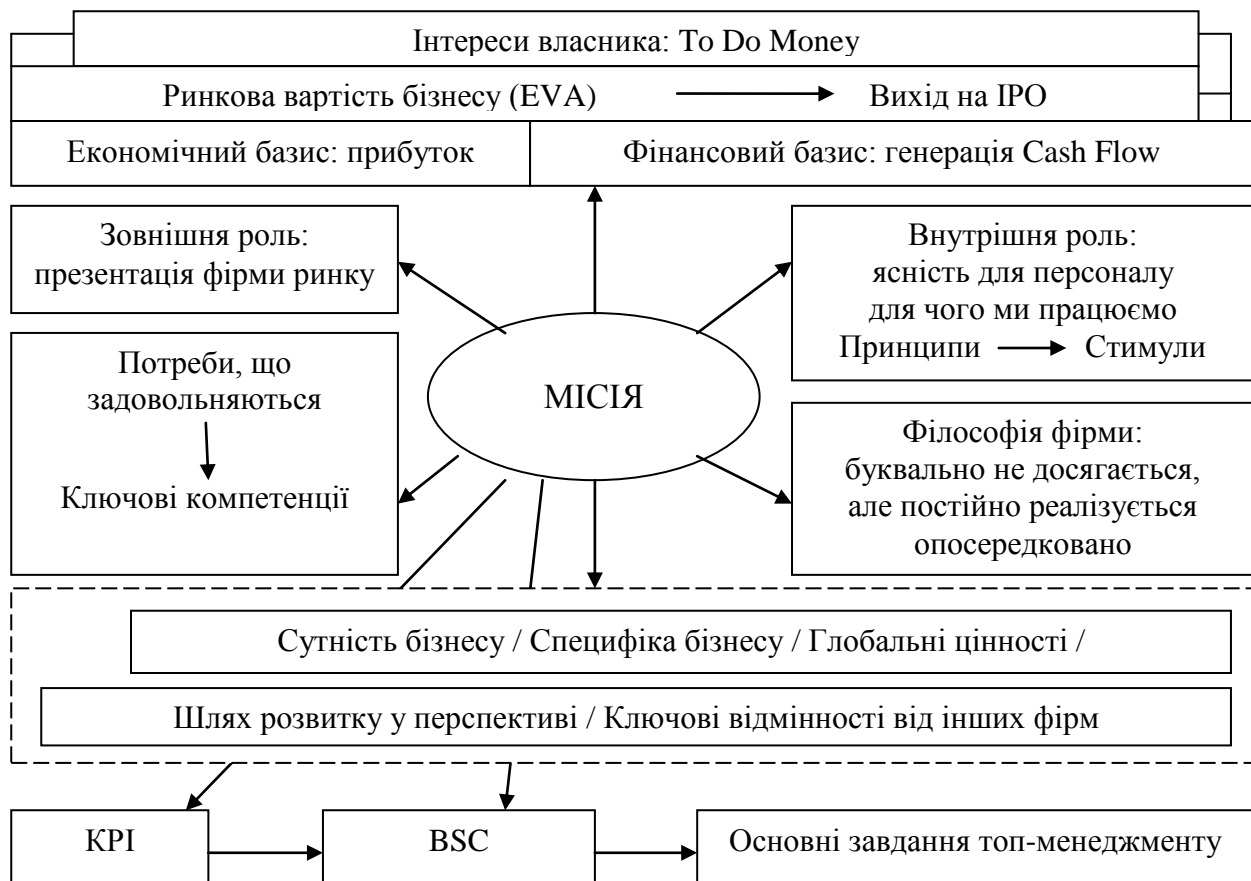


Рис. 3.2. Місія в системі стратегічних інтересів і процесів

ГЦН розміщуються на першому рівні дерева цілей і формуються на безальтернативній основі. Формулювання ГЦН можуть повторюватися у незмінному або скорегованому вигляді у кожній із трьох-чотирьох п'ятирічних стратегій, які реалізуються для досягнення стратегічного бачення, проте склад цілей кожної ГЦН буде змінюватися для кожної стратегії з урахуванням виконання попередніх цілей.

Далі формуються стратегічні цілі шляхом декомпозиції стратегічного бачення. В основу визначення стратегічних цілей можуть бути покладені різні підходи:

- функціональний;
- технологічний;
- SMART;
- проблемно-орієнтований та ін.

Для переходу до операційних (проблемно-орієнтованих) цілей доцільно

на певному рівні декомпозиції (коли цілі значною мірою відповідають SMART-вимогам) використовувати проблемно-орієнтований підхід. При цьому для кожної цілі формується набір проблем, існування яких заважає реалізації даній цілі. Кожна проблема має різні варіанти вирішення – альтернативи. Тому визначення проблемно-орієнтованої мети неможливо здійснити без урахування можливих способів вирішення проблеми (альтернатив).

Система цілей (дерево цілей) наведена на рис. 3.3.

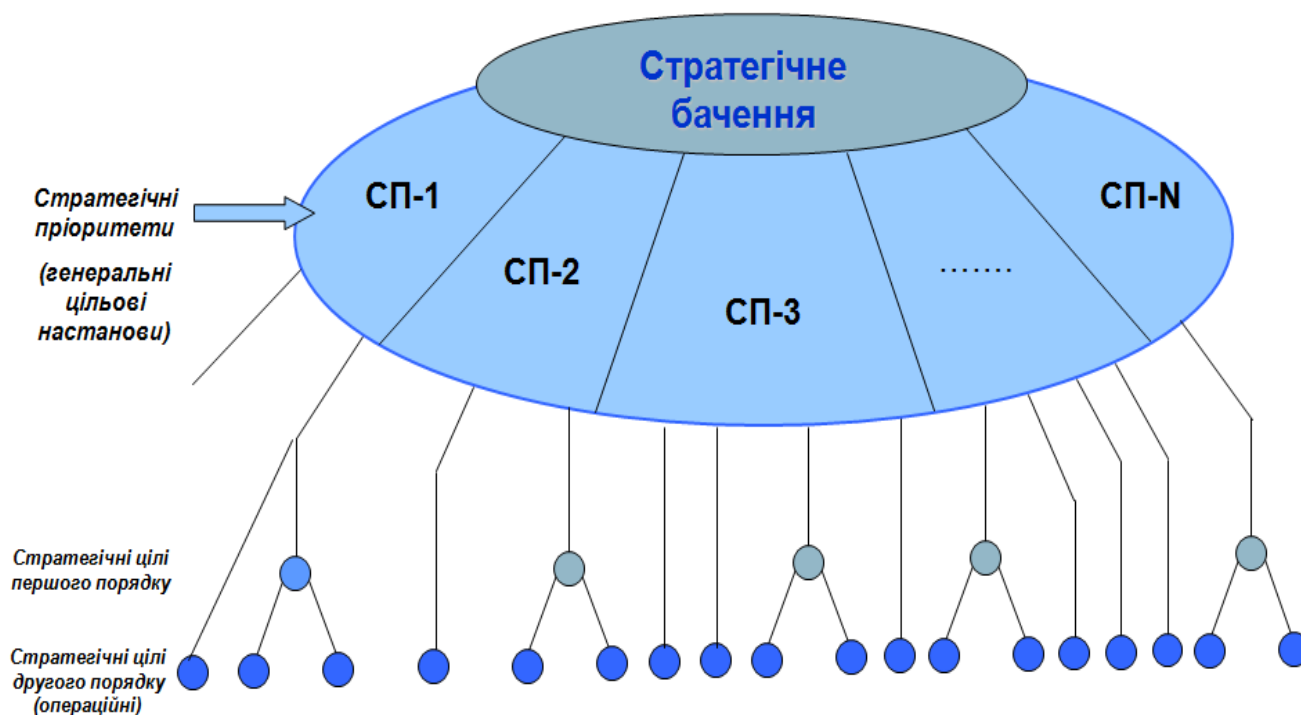


Рис. 3.3. Система цілей (дерево цілей)

Залежно від наявного обсягу ресурсів альтернативи можуть формуватися як взаємовиключні (або/або) чи як взаємодоповнюючі (і/і). Вибір найбільш привабливої альтернативи завжди є багатокритеріальним. Щоб його зробити, необхідно усвідомити, наскільки тісно кожна альтернатива пов'язана з проблемою (чи дійсно вона веде до вирішення проблеми), і визначити життєздатність альтернативи з точки зору ресурсного забезпечення та ймовірності її реалізації. Часто вибір не можна зробити тільки на формальній основі, він повинен комплексно враховувати всі можливі обставини, зокрема «політичні».

Логіка стратегічного планування складається з таких послідовних кроків:

- визначення призначення та генеральної цілі – місії фірми;
- аналіз і оцінка внутрішнього потенціалу (що ми можемо: сильні і слабкі сторони);

- аналіз і оцінка зовнішнього середовища (що може допомогти, що буде заважати: зовнішні можливості – загрози);
- визначення опорних точок руху, орієнтирів (визначення пріоритетів);
- визначення основних цільових настанов і формування концептуальної частини стратегії;
- складання плану дій – детермінованої частини стратегії.

Етапи, з яких складається процес стратегічного планування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи процесу стратегічного планування

| Етап | Завдання і зміст робіт | Інструменти |
|--|--|--|
| 1. Аналіз і діагностика ситуації* | Уточнення місії. Аналіз середовища. Виявлення стратегічних проблем. Формування концепції (моделі) діяльності. Формування стратегічного бачення | Діагностичний аналіз за статистичними і управлінсько-адміністративними даними, за результатами соціологічних досліджень (опитування, фокус-групи). SWOT-аналіз. Бенчмаркінг. GAP-аналіз |
| 2. Формування глобальних цільових орієнтирів і системи цілей | Уточнення місії. Визначення стратегічного бачення. Формування стратегічних пріоритетів (генеральних цільових настанов). Формування системи стратегічних і операційних цілей | Методи декомпозиції цілей. Методи ранжування пріоритетності цілей. Побудова «дерева проблем». Методи генерації і оцінки альтернатив |
| 3. Формування комплексу засобів реалізації цілей | Формування набору проектів реалізації проблемно-орієнтованих цілей. Структуризація проектів і планування їх реалізації. Визначення витрат на реалізацію проектів. Визначення суспільної корисності (результатів) проектів. Співставлення загальних витрат на реалізацію портфеля проектів з фінансовими можливостями і формування остаточного варіанту портфеля проектів | Методи формування проектів. Методи структуризації проектів. Методика визначення проектних витрат. Моделі виміру стратегічних досягнень. Методика оцінювання ефективності проектів |

**Особливості етапу: найбільший ступінь невизначеності; провідна роль аналітичної компоненти; найбільш значуща роль креативності; найбільш висока ціна помилок.*

Рівні стратегічного планування представлені у вигляді піраміди стратегії (рис. 3.4).



Рис. 3.4. «Піраміда» стратегії

Аналіз ситуації. Інформаційною основою формування стратегії є результати стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Зміст стратегічного маркетингового аналізу (аналізу стартових умов):

1. Оточення і середовище фірми. Аналіз зовнішнього оточення (макросередовища).

2. Аналіз зовнішнього мікросередовища фірми:

- аналіз галузі діяльності фірми;
- аналіз ринку;
- аналіз конкурентів;
- аналіз постачальників;
- аналіз організації збуту і посередників;
- аналіз забезпечувальних ринкових структур.

3. Аналіз внутрішнього середовища фірми

Аналіз зовнішнього оточення (макросередовища) складається з наступних елементів.

Зовнішнє середовище фірми (макро- і мікросередовище)

Макросередовище – містить фактори, які не контролюються фірмою, але вимагають відповіді з її боку і врахування при прийнятті стратегічних рішень. До них належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, культурні та інші фактори.

Мікросередовище (цільове середовище – task environment) – містить

фактори, які є частково контрольованими фірмою і інформація про яких є постійно необхідною для здійснення ринкової діяльності. До них належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники зі збуту та інші, що забезпечують ринкові структури (банки, рекламні агентства, інформаційно-дослідні організації і т.п.).

Аналіз макросередовища – *PEST-аналіз*:

P – political and legal environment / політико-правове середовище.;

E – economic environment / економічне середовище;

S – sociocultural environment / соціокультурне середовище;

T – technological environment / технологічне середовище.

Цей аналіз є передбаченням «загальних умов збуту». Особливе значення має в перехідних економіках. Вирішує три основні питання:

1. Який ступінь невизначеності макросередовища?
2. У чому основні джерела цієї невизначеності?
3. Як взаємодіяти з цією невизначеністю?

Політичні фактори характеризують:

– загальну стабільність ситуації, а отже, ступінь довіри іноземних та вітчизняних інвесторів до вкладення коштів в економіку;

– напруженість у політичних відносинах із сусідніми країнами, що може привести до розриву економічних зв'язків, створення митниць на кордонах, до втрати традиційних ринків або ускладнення роботи на них.

Економічні фактори прямо впливають на результативність діяльності виробника і характеризують :

- економічну політику держави;
- регулювання ринкової діяльності;
- загальне економічне становище в країні або в окремих регіонах;
- життєвий рівень і купівельну спроможність населення;
- платоспроможність підприємств.

Форми прояву дії економічних факторів:

- доходи;
- інфляція;
- ставки за банківськими кредитами і депозитами;
- види і ставки податків;
- митні й акцизні ставки;

- відносини власності;
- система зовнішньо – економічної діяльності;
- система сприяння малому бізнесу і т.д.

Фактори науково-технічного прогресу:

- можуть істотно вплинути на зміни традиційних і прояв нових потреб;
- застосування нової техніки і технології може змінити існуючий розклад

конкурентних сил.

Фактори культури суспільства:

- втрата або зміни усталених традицій;
- підвищення або падіння культурного рівня населення;
- ставлення суспільства до підприємництва;
- сприйняття суспільством «середнього класу».

«Фізика» ринку: кліматичні умови (кількість сонячних днів у році, середньорічна температура, середня норма опадів та ін.)

Аналіз внутрішнього мікросередовища (цільового середовища) фірми.

Внутрішнє середовище фірми містить фактори, контрольовані фірмою. До них належать операційна система, продукт фірми, господарський портфель, система управління, фінанси, маркетинг, персонал та ін.

Галузь діяльності – група підприємств, які виробляють продукцію або послуги, здатні замінювати один одного з точки зору призначення і споживчих якостей і конкурують на ринку

Головне завдання – аналіз існуючого бізнесу з позиції його перспективності та потенціалу довгострокової прибутковості

Основні цілі аналізу галузі:

- оцінити розмір галузі;
- оцінити рівень зрілості (стадію життєвого циклу) галузі;
- визначити основні конкуруючі сили;
- оцінити інтенсивність конкуренції;
- визначити найбільш раціональну позицію для конкуренції;
- оцінити привабливість галузі.

Для аналізу рівня та інтенсивності конкуренції в галузі доцільно використовувати модель конкурентних сил М. Портера (рис. 3.5).

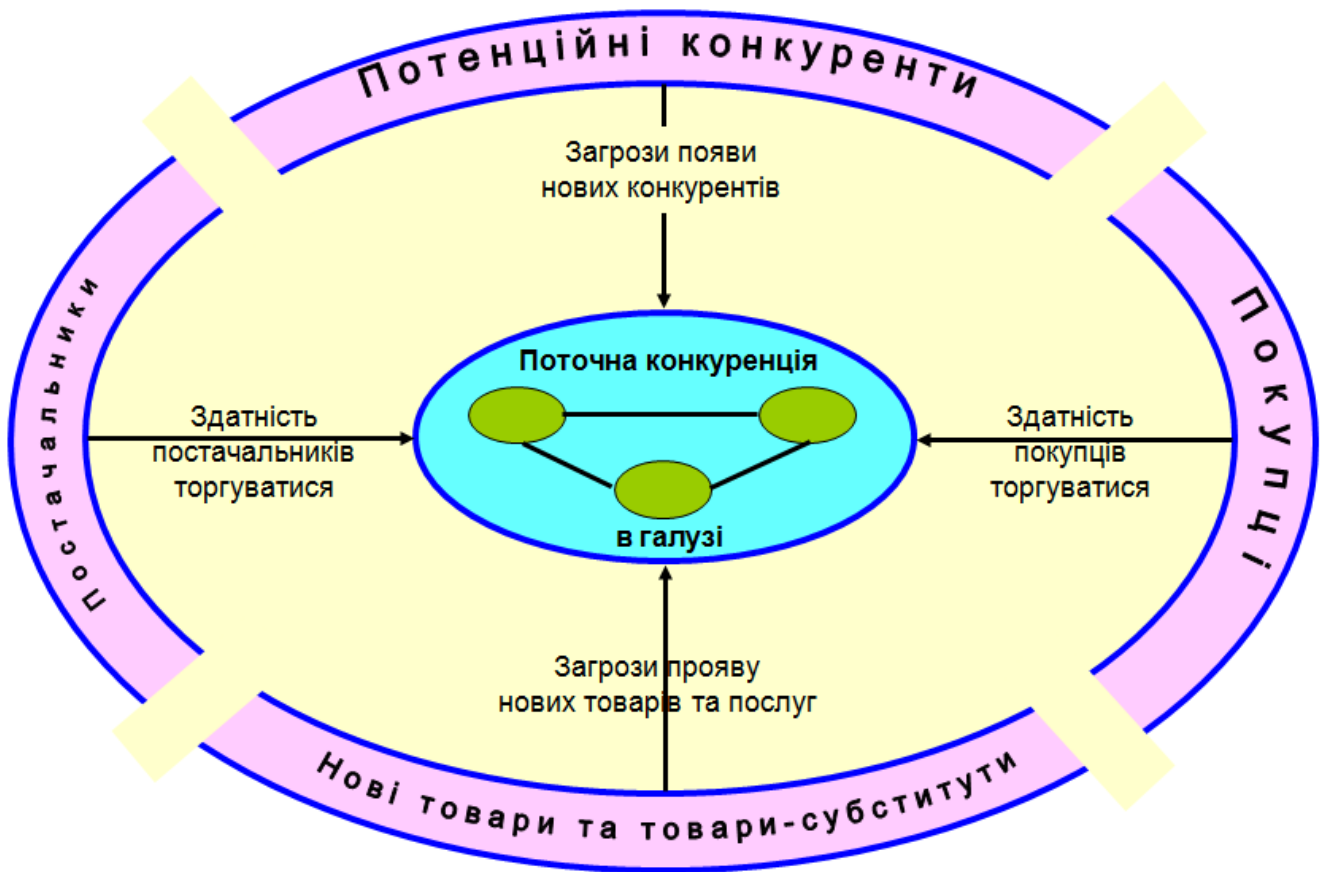


Рис. 3.5. Модель конкурентних сил М. Портера

Поточна конкуренція (серед фірм, які вже діють в галузі) – оцінюється розподіл ринку між конкурентами, їх частки, можливість змінити баланс сил, можливі стратегії конкурентів та їх прогнозовані дії. Зростання конкуренції за фактором поточної конкуренції відбувається в ситуаціях, якщо :

- зростає кількість конкурентів і вирівнюються їх розміри;
- існують спроби конкурентів збільшити частку власного ринку;
- споживачеві продукції галузі легко перейти до альтернативного продавця;
- існують групові угоди конкурентів щодо поліпшення власних позицій у галузі на шкоду іншим продавцям;
- дорожче вийти з бізнесу, ніж залишатися в ньому;
- сильні компанії інших галузей купують підприємства-аутсайтери галузі і зміцнюють їх.

Споживачі розглядаються на всіх рівнях до кінцевого споживача. Основне питання – здатність споживачів диктувати свої ціни. Такі можливості найбільш сильні, якщо:

- продукція галузі стандартна;
- легко перейти до альтернативного продавця;
- споживачі мають досить повну інформацію щодо становища в галузі.

Головна загроза, що йде від *постачальників*, – це їх здатність диктувати ціни. Ця здатність висока, якщо в галузі діяльності постачальника конкуренція незначна. Оцінюється:

- інтенсивність конкуренції серед постачальників;
- наявність матеріалів-замінників;
- можливість інтеграції з постачальниками.

Нові товари і товари-субститути – це конкурентна сила пов'язана з появою альтернативних товарів-субститутів (замінників). Старіння продукту веде до його заміщення в межах даної галузі або товарами інших галузей.

Можливість появи *потенційних конкурентів* пов'язана з бар'єрами на вході в галузь і на виході з неї. Підвищення бар'єрів визначається:

- необхідним обсягом початкових капіталовкладень;
- досягнутою економією на масштабах і наявністю «кривої досвіду»;
- високою диференціацією продукту;
- захищеністю інтелектуальної власності;
- легкістю / складністю доступу до каналів розподілу продукції, до джерел сировини і матеріалів;
- ступенем державного регулювання в галузі;
- прихильністю споживачів до традиційної продукції галузі.

Аналіз конкурентного середовища спрямований на визначення типу конкурентного середовища.

Типи конкурентного середовища:

- чиста (досконала) конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- монополія.

Ринок чистої конкуренції (наприклад, дрібне сільське господарство, фондові біржи) характеризується відсутністю засобів контролю за цінами: товар «стандартний», тому ціна формується ринком і продавець змушений погодитися з нею (при підвищенні ціни – втрата покупця, при її зниженні – втрата прибутку). Тут має місце мінімальна роль реклами та маркетингових стратегій.

Для *ринку монополістичної конкуренції* (наприклад, роздрібна торгівля, легка промисловість, туристичний бізнес в розвинутих країнах) характерна відносно велика кількість продавців (але на порядок менше, ніж при чистій конкуренції), існують можливості широкої диференціації продукту і послуг, слабкі можливості монопольної змови з метою контролю цін. Тут велике значення має маркетингова стратегія, застосовні цінові та нецінові способи конкуренції.

Ринок олігополії (наприклад, металургійна, автомобільна, електронна, машинобудівельна промисловість) – діють кілька великих фірм (8-12). Новим виробникам важко ввійти на такий ринок, існує посилений контроль за цінами. Олігополісти відстежують дії кожного конкурента і переділ ринку шляхом використання цінової конкуренції практично неможливий. Особливого значення набуває відпрацьована маркетингова стратегія, нецінова конкуренція на підставі використання нововведень.

Чиста монополія – фірма є єдиним (для України – 2-3) виробником певного товару чи послуги. Тут існує повний контроль за цінами, а за умови падіння попиту його регулювання здійснюється зниженням пропозиції товару або послуги, що відновлює монопольну рівновагу. Монополіст рідко звертається до нецінової конкуренції, а рекламою пропагує лояльність до громадськості. Природні монополії – ситуації, в яких виробництво товару чи послуги має велику суспільну корисність у монопольних умовах. Природні монополії підпадають, як правило, під контроль держави або органів місцевого самоврядування.

Ключові фактори успіху в галузі – це загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких дозволяє поліпшити конкурентні позиції, умови, без відповідності яким конкурентний успіх неможливий:

- науково-технічні;
- пов'язані з виробництвом і його передовою організацією;
- засновані на маркетингових перевагах;
- засновані на специфічних знаннях і досвіді;
- управлінські.

Аналіз ринку складається з наступних кроків.

Типи ринків:

- ринок товарів індивідуального споживання;
- ринок товарів виробничого призначення (інвестиційних товарів).

Специфіка ринку товарів виробничого призначення:

- «колективні» споживачі, кількість яких на порядок менше, ніж на ринку товарів індивідуального споживання
- особливе конкурентне середовище;
- рішення про купівлю приймаються колективно професіоналами на підставі техніко-економічних обґрунтувань;
- роль реклами менш значуща і вона має специфічні форми;
- інвестиційний товар – це «складний» товар, тут мають місце особливі вимоги до післяпродажного сервісу (монтаж, налагодження, навчання персоналу, гарантійне обслуговування і т.п.) і розподільної мережі.

Визначення *меж ринку* неможливо ні дослідження попиту (треба знати, де його вивчати), ні визначення його поточного і майбутнього обсягу, отже, і частки ринку, підвищення якої є однією з типових цілей розвитку фірми.

Територіальні межі ринку визначаються шляхом встановлення мінімальної території, за межами якої придбання товарів-субститутів з позицій споживача є неможливим або недоцільним.

Товарні межі ринку визначаються з позицій споживача за такими ознаками:

- аналогічність призначення, споживчих властивостей, умов використання товару;
- подібних фізичних властивостей і характеристик, якісних показників товару;
- наявність спільних споживачів товару;
- відсутність суттєвої різниці в цінах.

Визначення територіальних і товарних меж ринку важливо з точки зору визначення монопольного становища виробника на ринку при стратегічному зростанні. Антимонопольне законодавство України вважає монополістом виробника, який має частку більшу, ніж 35 % товарного або територіального ринку певного продукту. Таким чином, обґрунтування встановлення меж ринку набуває стратегічного значення. Результати встановлення просторових меж ринку впливають і на майбутні рішення щодо транспорту, посередників, реклами.

Сегментація ринку – це поділ споживачів за певними ознаками на групи, які мають особливі, не властиві іншим групам, вимоги до продукту і схожу реакцію на маркетингову діяльність продавця. Сегментація дозволяє:

- поділити ринок на доступні для огляду частини і краще «побачити» споживача;

– більш чітко відстежити тенденції зміни попиту (в одному сегменті може відзначатися зростання, в іншому – занепад попиту);

– більш предметно розглянути конкурента;

– конкретизувати небезпеки і можливості;

– зміна сегменту ринку є стратегічним інструментом.

Ознаки сегментації для ринку товарів індивідуального споживання:

– географічні (країна, регіон, рівень урбанізації і т.д.);

– демографічні (статеві, вікові, расові, сімейні і т.д.);

– соціальні (доходи, професія, освіта, страти і т.д.);

– культурні (релігія, традиції, звичаї і т.д.);

– поведінкові (купівельну поведінку, стиль життя і т.д.).

Ознаки сегментації для ринку інвестиційних товарів:

– географічні (дислокація);

– виробничо-економічні (стан галузі та підприємств-покупців, техніко-технологічні вимоги до продукції, розміри підприємств і масштаби закупівель);

– особливості організації купівлі-продажу, інтенсивність споживання (розмір партії і термін поставки, умови і термін оплати за продукцію, спосіб розрахунків та ін.);

– особисті характеристики осіб, які приймають рішення про покупку від імені «колективного» покупця.

Вимоги до сегментації ринку:

– між покупцями різних сегментів мають бути відчутні відмінності;

– у сегменті споживачі повинні мати подібні вимоги до товару;

– вимірюваність – пов'язана з можливістю отримання інформації про ключові параметри сегмента;

– суттєвість – розмір сегмента повинен бути достатнім для забезпечення рентабельної роботи;

– доступність сегмента з позицій каналів розподілу.

При сегментації слід урахувати об'єктивне протиріччя інтересів виробника і споживача: різноманітність інтересів споживача обумовлює потенційну безліч сегментів, а для виробника робота на безліч сегментів пов'язана з підвищеними витратами виробництва. Базою досягнення компромісу може служити точка беззбитковості.

Аналіз конкурентів складається з наступних елементів.

Конкурент – той, хто пропонує в межах ринку товари, схожі за функціями та престижністю.

Види конкуренції:

– предметна конкуренція – конкуренція подібних товарів різної якості від різних фірм;

– видова конкуренція – конкуренція товарів, схожих за функціональним призначенням, але з різними параметрами;

– функціональна конкуренція – конкуренція товарів, які задовольняють однакову потребу різними способами.

Способи конкуренції:

– цінова конкуренція – виникає внаслідок змін цін з урахуванням закономірностей цінової еластичності попиту;

– нецінова конкуренція – досягається внаслідок переваг в якості товару і сервісі.

Основні питання для аналізу конкурентів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні питання для аналізу конкурентів

| Ідентифікація конкурентів | Оцінка конкурентів |
|--|--|
| З ким зазвичай на даному ринку (сегменті ринку) конкурує наша фірма? Які фірми є найбільш інтенсивними конкурентами, а які менш інтенсивними конкурентами? Які фірми є фірмами-виробниками товарів-замінників? | Які стратегії використовують конкуренти на цьому ринку? Який рівень їх залучення в діяльність на цьому ринку? Які фірми є найбільш успішними / неуспішними конкурентами? Які сильні та слабкі сторони кожного конкурента? |
| Чи можуть ці конкуренти бути згруповані по стратегічним групам на основі їхніх конкурентних переваг і активів? Які фірми є потенційними конкурентами нашої фірми? Які бар'єри їхнього входу на ринок? Що може бути зроблено для зменшення інтересу цих фірм до виходу на ринок? | Які важелі (стратегічні активи нашої фірми або проблеми покупців, їх незадоволені потреби) конкуруючі фірми можуть використовувати для входу на ринок або посилення своїх позицій? |

Джерела отримання інформації про конкурентів:

– вивчення товарів конкурентів і цін на них;

– опитування клієнтів;

– інформація від спільних з конкурентами постачальників сировини і матеріалів;

- аналіз науково-технічних публікацій конкурентів;
- аналіз реклами конкурентів;
- аналіз преси;
- спеціальні методи отримання інформації про конкурента.

Аналіз постачальників зосереджується на питаннях якості, цін і надійності поставок. При стратегічному аналізі в цій сфері з'ясовується, якою мірою існуючі зв'язки відповідають стратегічним задумам. Слід пам'ятати, що іноді використання поставок високоякісної продукції та торгової марки відомих фірм, обходиться дорожче, але може сприяти підвищенню іміджу фірми, розширенню обсягу продажів. Тому треба аналізувати не тільки традиційних, а й потенційних альтернативних постачальників, однак зміна постачальника – процес болючий.

Аналіз організації збуту і посередників по збуту:

- ефективність кожного елемента каналу збуту, наявність необґрунтованих витрат та втрат;
- раціональність форми організації збуту (безпосередній – без посередників і опосередкований – через посередників);
- раціональність типу використовуваних посередників: незалежні (приймають товар у власність і отримують прибуток від його перепродажу) або залежні (зводять продавця з покупцем і отримують комісійні);
- ефективність каналів збуту як важливих джерел ринкової інформації;
- наявність зацікавленості та стимулів для посередників: регулярність контактів з посередниками, залучення їх до корпоративної системи навчання, раціональність системи оплати праці (на комісійних засадах або на основі отриманого прибутку), використання фінансових важелів для підтримки діяльності посередників (кредити, цінкові знижки, співробітництво в рекламі і просуванні продукції на ринку).

Аналіз забезпечувальних ринкових структур здійснюється за комплексним критерієм – «витрати-якість-результати». Розглядаються варіанти можливої співпраці з аналогічними альтернативними структурами.

Аналіз внутрішнього середовища фірми:

1. Аналіз товару та його конкурентоспроможності.
2. Аналіз операційної системи.
3. Аналіз господарського портфеля.
4. Аналіз системи управління та її кадрового забезпечення.

Призначення аналізу внутрішнього середовища – виявлення відповідності ресурсів (фінансових – матеріальних – нематеріальних – людських) і потенціалу фірми (сильних – слабких сторін) завданням реалізації зовнішніх можливостей і захисту від зовнішніх загроз.

Маркетингова концепція товару представлена на рис. 3.6.

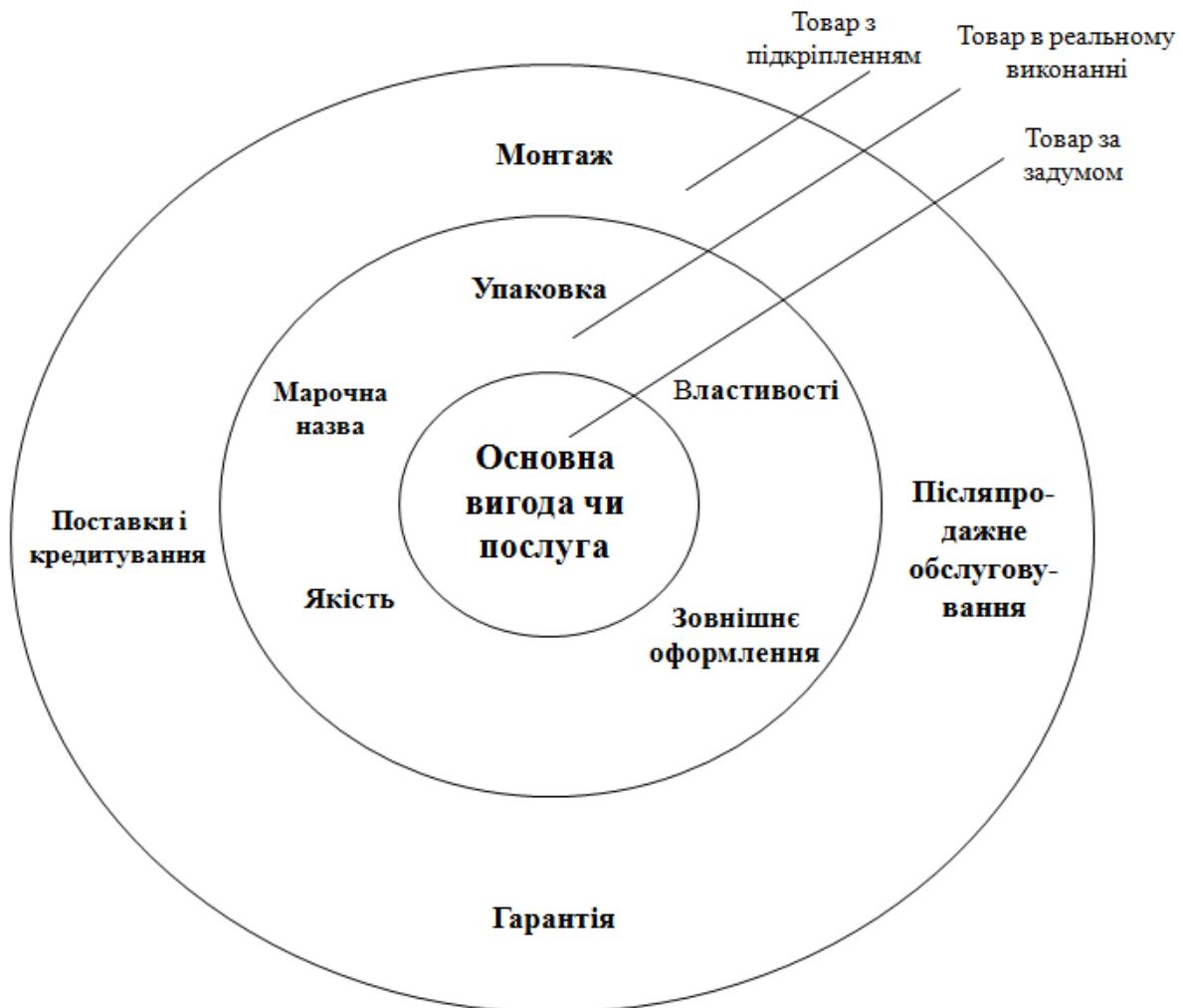


Рис. 3.6. Маркетингова концепція товару

Аналіз операційної системи. Операційна система – система переробки предмета праці в продукт праці включає:

- техніку;
- технологію;
- організацію виробництва.

При цьому аналізуються:

- техніко-організаційний рівень виробництва (порівняно з конкурентами);
- технологічні потоки, «вузькі місця», продуктивність і потужність (з орієнтацією на перспективний попит);

- система забезпечення і контролю якості продукції (з позицій клієнта і конкурентів);
- витрати на виробництво;
- необхідні інновації та інвестиції в операційну систему для підтримки або підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз господарського портфелю складається з наступних елементів.

Господарський портфель – сукупність бізнесів чи продукції фірми.

Ідея: компанія як портфель напрямків діяльності (стратегічних господарюючих підрозділів – СГП), кожен з яких являє собою унікальну комбінацію галузевих і конкурентних характеристик і вимагає специфічних підходів до управління.

Передумови аналізу господарського портфеля:

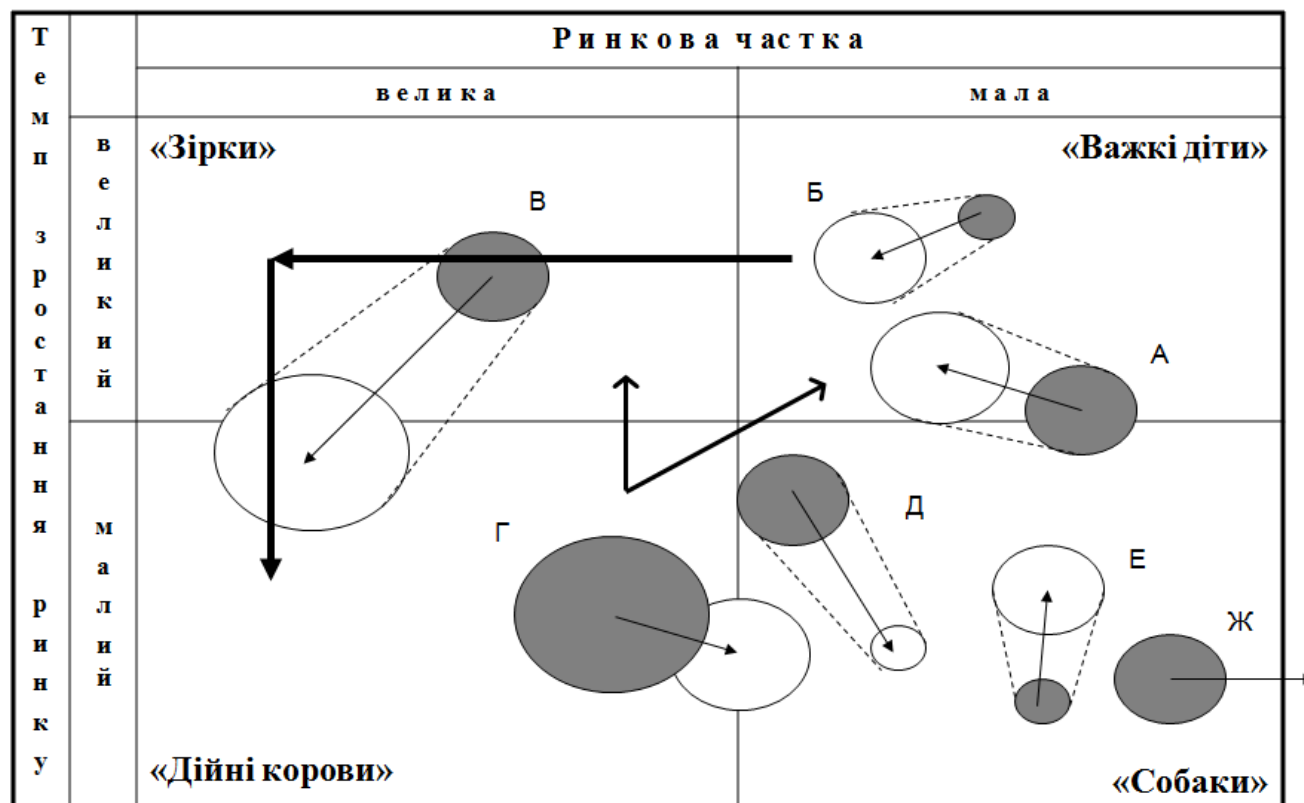
- кожен товар має свій життєвий цикл і перебуває в якійсь його стадії;
- збільшення частки ринку призводить до економії на масштабах виробництва та зростання комерційної стійкості товару.

Вимоги до господарського портфеля – збалансованість співвідношення товарів різних стадій зрілості і раціонально розподілені ресурси для збільшення частки ринку і підвищення загальної комерційної віддачі портфеля.

Напрями розвитку господарського портфеля (рис. 3.7):

- зміцнення положення на ринку «сильних» «важких дітей» з метою їх виведення в «зірки» і «сильних» «зірок» для виведення в «корови» на базі здійснення наступальної політики зі значною долею ризику і розширенням інвестицій;
- утримання на ринку «сильних» «корів» (оборонна політика, обмеження ризику), а також «сильних» і «слабких» «зірок» (інвестиційна стратегія, прийняття ризику) для досягнення інвестиційного надлишку і його реінвестування;
- «збір врожаю» від «слабких» «важких дітей» і «корів», а також «сильних» «собак» (ніяких інвестицій і ризиків, оборонна політика);
- скорочення ринку безприбуткових товарів, у першу чергу «слабких» «собак» і «важких дітей»; в окремих випадках – продаж певних підрозділів фірми.

Аналіз системи управління та її кадрового забезпечення складається з наступних кроків.



темне коло – дані попереднього року;
 світле коло – дані поточного року;
 площа кола в певному масштабі відображає обсяг реалізації відповідного товару (А, Б, В, Г і т.д.)

→ напрямок раціональних фінансових потоків
 → напрямок ефективного розвитку товару

Рис. 3.7. Бостонська матриця за два послідовних роки

Напрямок аналізу визначається вимогами до системи управління:

- відповідність структури управління стратегічним намірам, її динамічність, гнучкість;
- адекватність системи управління вимогам моделей якості діяльності;
- раціональний рівень централізації-децентралізації прийняття рішень;
- наявність достатньої свободи для організації «внутрішнього ринку» фірми;
- ефективне функціонування «служб майбутнього» (планування, інновації, маркетинг);
- розвинений фінансовий менеджмент.

Напрями аналіз персоналу:

- наявність лідерів на всіх рівнях управління, потреби в ротатії кадрів;
- достатність рівня кваліфікації персоналу для реалізації стратегічних завдань і необхідність навчання;
- відповідність системи мотивації персоналу стратегічним завданням;
- якість трудового життя;

– організаційна культура персоналу.

Систематизація результатів аналізу ситуації виконується наступним чином.

Інструментарій виявлення та аналізу сприятливих і несприятливих факторів розвитку:

– SWOT-аналіз;

– Бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – порівняння з передовими аналогами. Його переваги:

– виявлення передових тенденцій;

– формування схильності менеджерів до проактивної моделі реалізації змін, інноваційності та філософії партнерства;

– економія часових та інших ресурсів, мінімізація ризиків за рахунок вивчення досвіду і помилок інших;

– оцінка результативності фірми в порівнянні з кращими конкурентами і формування прагнення до досконалості;

– розширення інформаційної бази і підвищення об'єктивності аналізу;

– можливість встановлення пріоритетів та формування коригувальних програм.

SWOT-аналіз:

– Strength – сильні сторони – внутрішні особливості й фактори, що сприяють розвитку фірми;

– Weakness – слабкі сторони – внутрішні особливості й фактори, що ускладнюють розвиток фірми;

– Opportunity – можливості – зовнішні умови чи фактори, що існують або з високою вірогідністю виникнуть у майбутньому і сприятимуть розвитку фірми;

– Threat – загрози – наявні або можливі у майбутньому зовнішні для фірми умови чи фактори, несприятливі або небезпечні для її розвитку.

SWOT-аналіз є способом систематизації різномірної аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін фірми.

Логіка використання результатів SWOT-аналізу (рис. 3.8):

– пошук шляхів усунення загроз, бар'єрів, слабких сторін, зокрема з використанням можливостей і сильних сторін;

– пошук шляхів реалізації нових зовнішніх можливостей, зокрема за рахунок використання сильних і усунення слабких сторін;

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Внутрішні чинники Зовнішні чинники | СИЛЬНІ СТОРОНИ S | СЛАБКІ СТОРОНИ W |
| МОЖЛИВОСТІ | Стратегія S-O Максі-максі (Стратегія успіху) | Стратегія W-O Міні-максі (Стратегія конкуренції) |
| ЗАГРОЗИ | Стратегія S-T Максі-міні (Стратегія збереження) | Стратегія W-T Міні-міні (Стратегія оборони) |

Рис. 3.8. Матриця стратегічного вибору (TOWS-аналіз)

– пошук шляхів розвитку сильних сторін і нарощування конкурентних переваг, зокрема з використанням нових зовнішніх можливостей.

Заключна фаза аналізу ситуації – визначення й систематизація проблем. За результатами діагностики стану території, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу з сукупності негативних фактів, проблемних ситуацій, слабких сторін формується коло проблем, які систематизуються за спорідненістю тематики.

Здійснюється ранжування проблем за значущістю (пріоритетністю). Інструментом може бути індивідуальне ранжування проблем членами робочої групи і виявлення загальної суми рангів, або метод парних порівнянь (оцінка порівнюваної значущості всіх проблем).

Стратегічний синтез і формування стратегії відбувається за наступною схемою:

Набір стратегічних альтернатив:

1. Стратегічні альтернативи реалізації конкурентних переваг:

- стратегічна альтернатива низьких витрат;
- стратегічна альтернатива диференціації;
- стратегічна альтернатива концентрації.

2. Стратегічні альтернативи корпоративного зростання фірми

- інтенсифікація;
- інтеграція;
- диверсифікація (рис. 3.9).

Найбільш важливі фактори формування та реалізації конкурентних переваг (модель М. Портера): рівень витрат; унікальність продукції, сприймається споживачем.

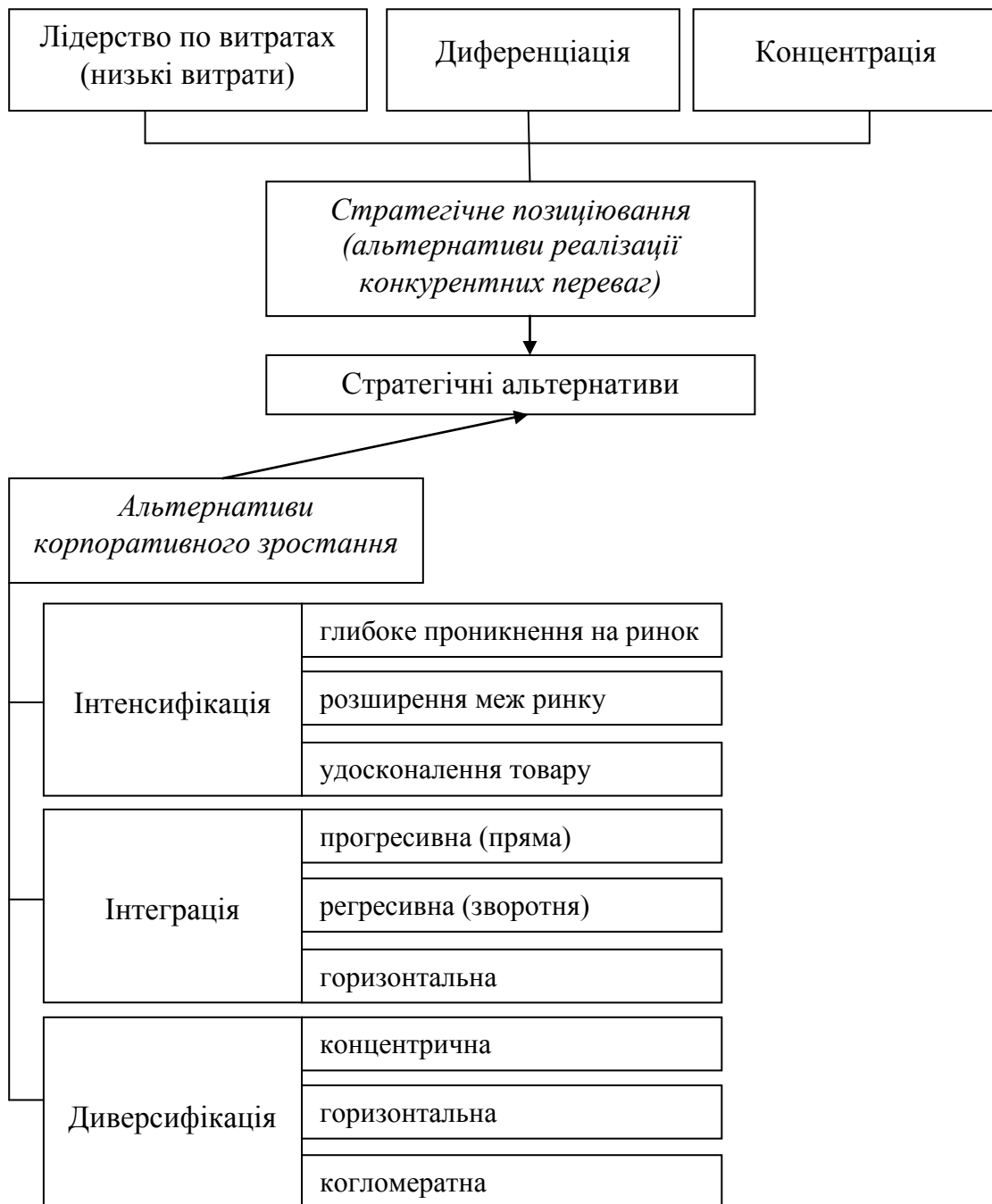


Рис. 3.9. Набір стратегічних альтернатив

Стратегічні альтернативи реалізації конкурентних переваг (рис. 3.10).

Стратегічна альтернатива низьких витрат

Передумови:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високу ступінь стандартизації;
- витрати покупців на перехід до продукції конкурента незначні.

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

| | | <i>Унікальність</i> | <i>Витрати</i> |
|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|---|
| КІЛЬКІСТЬ СЕГМЕНТІВ | <i>Багато (весь ринок)</i> | Диференціація | Лідерство по витратам (стратегія низьких витрат) |
| | <i>Один (декілька)</i> | Концентрація | |

Рис. 3.10. Стратегічні альтернативи реалізації конкурентних переваг

Фактори:

- відпрацьована технологія;
- невисока вартість робочої сили;
- вигідне місце розташування;
- монополія сировини;
- протекціонізм місцевої влади.

Напрями і фактори досягнення переваг низьких витрат

Економія на масштабах:

- неподільні витрати;
- спеціалізація і розподіл праці.

Економія на досвіді:

- звикання до виробничого процесу;
- поступові покращення в координації та організації процесів.

Виробничі методи:

- скорочення ручної праці за допомогою механізації та автоматизації;
- більш ефективне використання сировини;
- зменшення браку.

Напрями і фактори досягнення переваг низьких витрат

Проектування продукту:

- проектування, що полегшує автоматизацію;
- дизайн, що дозволяє зменшити витрати сировини і матеріалів.

Витрати на сировину і матеріали:

- переваги дислокації (близькість до джерел недорогих сировинних ресурсів);
- володіння недорогими сировинними ресурсами;
- ринкова влада;
- коопераційні угоди з постачальниками, що полегшують координацію та мінімізацію трансакційних витрат.

Використання виробничих потужностей:

- співвідношення постійних і змінних витрат;
- витрати на введення і закриття виробничих потужностей.

Переваги і ризики стратегії низьких витрат

Перевага: низька собівартість захищає від впливу всіх п'яти конкурентних сил (за М. Портером).

Ризики:

1. Переваги низького порядку так як існує потенційна можливість конкурентів:

- імітувати стандартизовану продукцію лідера;
- інвестувати в розвиток виробничих потужностей;
- перенести виробництво в країни з низькою зарплатою.

2. небезпека зосередитися на зниженні витрат і упустити зміну вподобань покупців.

3. небезпека невдалої презентації акценту на низькі витрати в співвідношенні ціна-якість.

Стратегічна альтернатива диференціації передбачає використання елементів унікальності продукції, що мають цінність для споживачів.

Передумови і джерела унікальності:

- висока якість товару та додатково пропоновані послуги;
- післяпродажний сервіс;
- високий науково-технічний потенціал фірми;
- розвинена інноваційна політика фірми, наявність оригінальних конструктивних і технологічних рішень, «ноу-хау»;
- надійний патентний захист товару;
- наявність у продукції унікальних властивостей, відсутніх у конкурента;
- наявність визнаної торгової марки;
- високий кваліфікаційний рівень, унікальні навички і досвід працівників;

- висока репутація (імідж) фірми;
- інтенсивність маркетингу, реклами;
- унікальна якість матеріалів, що закупаються;
- унікальна дислокація;
- надійна співпраця з каналами розподілу.

Стратегічна альтернатива концентрації передбачає вибір сегмента (ніші) і задоволення покупців результативніше, ніж конкуренти. Характерна для невеликих фірм з обмеженим науково-виробничим потенціалом. При концентрації акцент може бути зроблений або на мінімізацію витрат (за рахунок ліквідації «надмірностей» у продукті, які не цінуються в даній ніші покупців), або на унікальність (задоволення спеціальних потреб).

При цьому забезпечуються:

- переваги спеціалізації;
- тверда ринкова позиція за рахунок високого ступеня задоволення споживачів.

При вдалій концентрації маленькі фірми можуть досягти високої віддачі на одиницю витрат.

Ризик: зміна потреби може поставити монопродуктову фірму в скрутне становище

Стратегічні альтернативи корпоративного зростання фірми.

1. Інтенсифікація. Розглядається можливість продовжити діяльність у даній галузі без істотних змін, використовуючи можливості інтенсивного зростання (на підставі більш повного використання існуючого науково-технічного, технологічного, маркетингового і організаційного потенціалу).

Альтернативні варіанти:

1. Глибоке проникнення в ринок – це прагнення збільшити частку ринку у традиційних сегментах шляхом удосконалення маркетингової роботи. Тут корисною може бути пересегментація ринку.

2. Розширення меж ринку – прагнення вийти на нові ринки з існуючим товаром.

3. Удосконалення товару – залишаючись на традиційному ринку, деякою мірою вдосконалити товар (модифікація, нова упаковка, вдосконалення післяпродажного сервісу).

2. Інтеграція. Розглядається доцільність зміни організаційних аспектів

діяльності в даній галузі та інтеграції з деякими елементами зовнішнього мікросередовища.

Альтернативні варіанти:

1. Регресивна (зворотна) інтеграція – спроба взяти під контроль постачальників сировини і матеріалів. Виправдано, коли важливі стабільність терміну та якості поставок, коли в процесі розвитку виникають особливі вимоги до постачання, які не задовольняються.

2. Прогресивна (пряма) інтеграція – спроба взяти під контроль канали розподілу продукції, інтеграцію з ринковими посередниками для більш чіткого проведення стратегічної лінії ринкової поведінки.

3. Горизонтальна інтеграція – спроба координувати діяльність з конкурентами, злиття.

Диверсифікація (вихід в непрофільну сферу діяльності).

Альтернативні варіанти:

1. Концентрична – розширення номенклатури товарів на існуючій технологічній, організаційній, маркетинговій та кваліфікаційній базі.

2. Горизонтальна – поповнення номенклатури продукції товарами, виготовлення яких вимагає зміни технологічної бази, але вони орієнтовані на задоволення додаткових потреб традиційних клієнтів.

3. Конгломератна – перехід на продукцію, яка істотно відрізняється від традиційної і вимагає радикальної зміни виробничої бази.

Стратегічні альтернативи розвитку господарського портфеля.

«Зміцнення»: зміцнення положення на ринку «сильних» «важких дітей» з метою їх виведення в «зірки» і «сильних» «зірок» для виведення в «корови» на базі здійснення наступальної політики зі значною часткою ризику і розширенням інвестицій.

«Утримання»: утримання на ринку «сильних» «корів» (оборонна політика, обмеження ризику), а також «сильних» і «слабких» «зірок» (інвестиційна стратегія, прийняття ризику) для досягнення інвестиційного надлишку і його реінвестування. «Збір урожаю» від «слабких» «важких дітей» і «корів», а також «сильних» «собак» (ніяких інвестицій і ризику, оборонна політика).

«Скорочення»: скорочення ринку безприбуткових товарів, в першу чергу «слабких» «собак» і «важких дітей»; в окремих випадках – продаж визначених підрозділів фірми.

Передумови застосування проектного підходу для розробки і реалізації стратегій:

1. Традиційні стратегії дуже масштабні та громіздкі, що призводить до «розмивання» пріоритетів.

2. Комплекс визначених стратегічних пріоритетів не пов'язаний жорстко з системою фінансування, внаслідок чого стратегії слабо забезпечені фінансово.

3. Відсутні системні механізми і управлінські технології цілеспрямованої організації робіт з огляду на необхідність виконання часових і ресурсних обмежень і забезпечення планованої якості продукту діяльності.

4. У типовому випадку недосконалою і формальною є система моніторингу виконання стратегії.

5. Відсутня реальна управлінська відповідальність за отримання продуктів і результатів запланованих стратегічних ініціатив.

6. Відсутні «реперні точки» для здійснення контролю за виконанням стратегії.

Проектний підхід в стратегічному плануванні – системна, покрокова технологія організації колективної діяльності з реалізації стратегічних ініціатив за умов поставлених обмежень, яка здійснюється за визнаними регламентами і методиками, що забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту та цілеспрямовану координацію їх дій, чим радикально підвищується вірогідність досягнення запланованих результатів.

Проектним підходом забезпечується:

– цільова координація діяльності з чіткою орієнтацією на виконання встановлених обмежень;

– комплексна логічна впорядкованість робіт з реалізації стратегічних ініціатив;

– стандартизована покрокова технологія організації командної діяльності, яка здійснюється за визнаними регламентами і методиками;

– концентрація зусиль, ресурсів, відповідальності на команді і керівнику проекту;

– чіткий розподіл ролей і обов'язків членів команди;

– логічний зв'язок з програмно-цільовим бюджетом.

Тим самим радикально підвищується вірогідність досягнення запланованих

результатів формування набору проектів реалізації стратегічних пріоритетів.

На підставі визначених операційних цілей формулюються проекти реалізації цілей, назви яких тісно пов'язані з визначеними цілями для реалізації кожної оперативної цілі може бути розроблено один або декілька проектів. За необхідністю проекти можуть інтегруватися в програми.

3.3. Основи планування проекту

Проект – це тимчасова діяльність для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи. Це унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які направлені на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення учасників. Це інструмент розвитку, реалізації стратегій і здійснення перетворень.

Тому сьогодні методологія управління проектами має все більше застосування практично в усіх галузях діяльності державних, громадських і комерційних структур.

Управління проектом – це процес прийняття компетентних рішень командою управління проектом стосовно результативної та ефективної координації дій як цілісної системи для отримання продукту проекту з унікальними властивостями за показниками цінності, якості, часу, вартості та задоволеності зацікавлених сторін.

На початку планування проекту важливо описати проблему так, щоб було зрозуміло, в чому вона полягає, тобто її суть, і як вона пов'язана зі стратегією розвитку соціально-економічної системи. На основі формалізованого представлення проблеми доцільно скласти документ – «Бізнес-ідея проекту». Його головне призначення – представити інноваційну ідею з позиції можливості розв'язання конкретної проблеми (табл. 3.3).

Формалізована бізнес-ідея разом з іншими документами, отриманими раніше під час обґрунтування доцільності реалізації проекту та стратегією розвитку соціально-економічної системи складають вихідну інформацію для планування проекту.

Контрольні запитання для розкриття сутності бізнес-ідеї проекту

| Запитання | Відповідь |
|---|---|
| Що таке бізнес-ідея проекту як документ? | Формалізоване представлення інформації, яка з точністю $\pm 40\text{--}\pm 50\%$ дає уявлення про: – сутність інноваційної ідеї; – її спроможність вирішити конкретну проблему діяльності організації; – орієнтовні очікувані вигоди, обмеження, допущення та ризики її втілення. |
| Кому та навіщо потрібна бізнес-ідея проекту як документ? | Власнику організації, в якій виникла конкретна проблема діяльності. Як документ бізнес-ідея є джерелом визначення можливого шляху вирішення цієї проблеми, а також прийняття рішення про доцільність подальшої розробки інноваційної ідеї для отримання більш детальної та широкої інформації, яку у вигляді концепції проекту буде розробляти команда проекту. |
| Якою повинна бути структура бізнес-ідеї проекту як документа? | – причини ініціалізації проекту; – сутність запропонованої інноваційної ідеї; – мета проекту; – очікувані вигоди; – обмеження проекту; – допущення та ризики проекту. |

Основні етапи процесу планування проекту (рис. 3.11):

1. Структуризація проекту.
2. Розробка планів-графіків реалізації проекту.
3. Ресурсне планування, постачання й контракти.
4. Планування бюджету проекту.

Мета проекту – це інформаційний образ майбутнього продукту та дій з його досягнення.

Мету проекту можна подати:

- в узагальненому вигляді;
- деталізованому вигляді за допомогою SMART-методу.

В узагальненому вигляді мету розуміють як сукупність трьох складових.

Перша складова характеризує глобальну дію, яку необхідно реалізувати під час проекту для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді. Наявність матеріального об'єкта може передбачати дії у вигляді його удосконалення, поліпшення, впровадження, ліквідації. Якщо об'єкта немає, то залежно від стану проробки ідеї проекту можуть бути реалізовані дії щодо створення, розробки, побудови тощо.

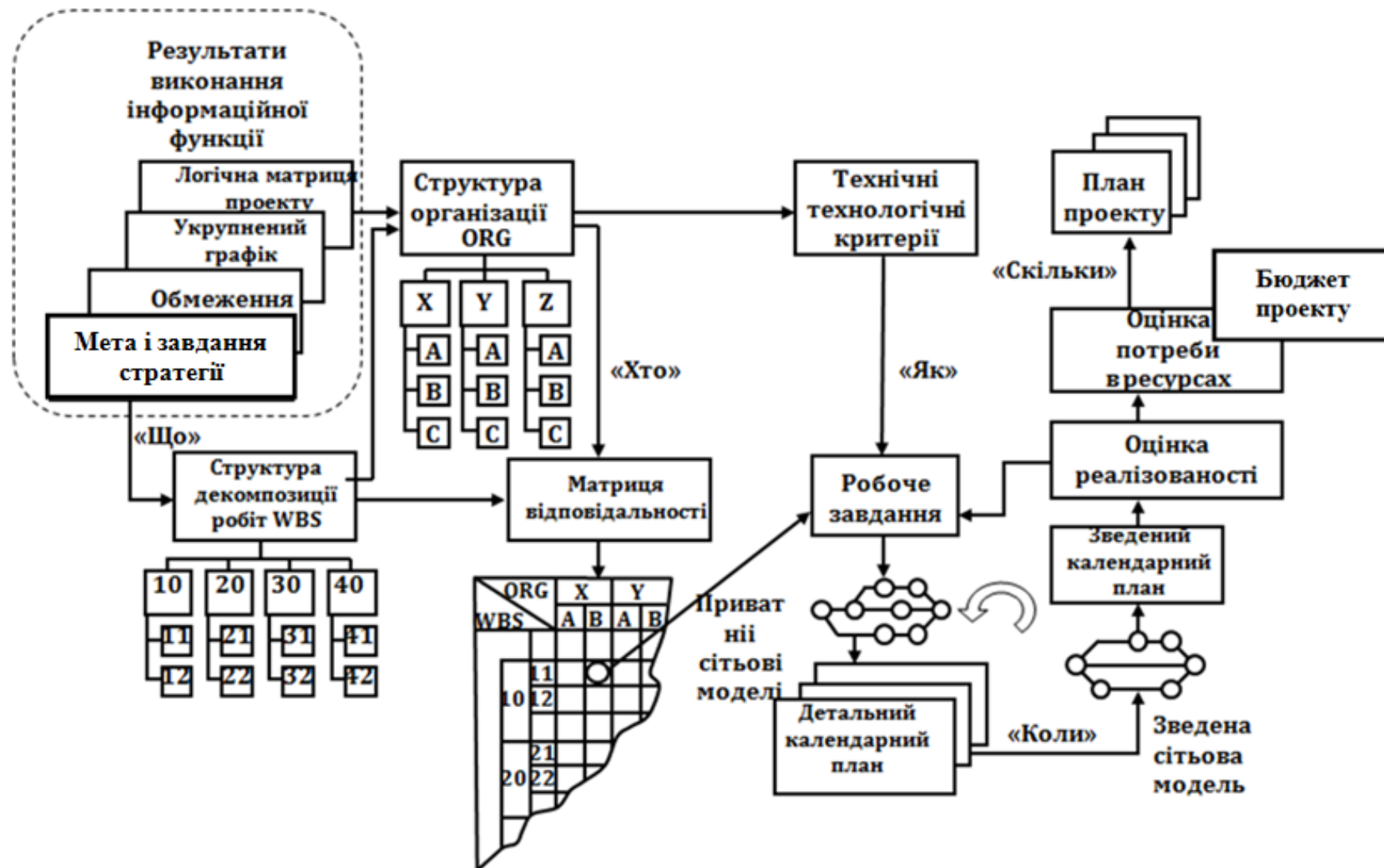


Рис. 3.11. Основні етапи процесу планування проекту

Друга складова повинна давати уявлення про майбутній матеріальний продукт проекту. Зазвичай вона збігається з назвою продукту проекту.

Третя складова містить бажані показники реалізації проекту в часі, вартості та за можливості, особливості його реалізації (територіальні, оточення тощо).

Сутність деталізації мети проекту за допомогою SMART-методу впливає з розшифрування термінів, які формують його назву: специфічність (Specific), вимірюваність (Measurable), узгодженість (Agreed Upon), реалістичність (Realistic), обмеженість у часі (Time-related).

Специфічність вимагає, щоб сформульована мета давала чітке якісне уявлення про унікальні та інноваційні властивості майбутнього продукту проекту порівняно з іншими його альтернативами.

Вимірюваність передбачає встановлення вимірюваних показників вартості.

Узгодженість встановлює, що мета повинна впливати з реальних проблем, місії, стратегічних планів, планів розвитку, а також узгоджуватись з інтересами зацікавлених сторін проекту.

Реалістичність показує, що мета є такою, яку можна досягти з урахуванням реально доступних ресурсних можливостей та обмежень (людських, фінансових тощо).

Обмеженість зумовлює необхідність «прив'язки» мети до певних обґрунтованих термінів її досягнення (або початку та тривалості дій до її досягнення).

Правильно деталізована за допомогою SMART-методу мета дозволяє сформулювати загальне уявлення про проект, яке допомагає особам, що приймають рішення, а іншим зацікавленим сторонам дає змогу зрозуміти масштаби та особливості проекту. Вона також є основою для визначення потреби в ресурсах і складання графіка робіт.

Послідовність кроків:

1. Виявити проблему, яка буде вирішена завдяки застосуванню продукту проекту.

2. Виявити зв'язки між розв'язуваною проблемою та стратегічними цілями розвитку соціально-економічного суб'єкта.

3. Визначити альтернативний матеріальний об'єкт, який буде продуктом проекту.

4. Визначити глобальну дію, яку необхідно виконати для отримання

запланованого продукту проекту.

5. Виявити та описати специфічність як проекту, так і продукту проекту з указанням переваг порівняно з іншими альтернативами.

6. Описати реально доступні ресурсні можливості та обмеження проекту.

7. Визначити обґрунтовані терміни досягнення мети проекту.

8. Розробити систему кількісних показників проекту, що дадуть повне уявлення про проект як єдине ціле.

WBS (Work Breakdown Structure) – це графічне подання згрупованих елементів проекту у вигляді пакетів робіт, ієрархічно пов'язаних з продуктом проекту, яке дозволяє (рис. 3.12):

– визначити роботу для досягнення мети проекту;

– розподілити відповідальність за досягнення цілей проекту між його виконавцями і тим самим гарантувати, що всі роботи за проектом мають відповідальних і не зникнуть з поля зору;

– забезпечити членам команди розуміння загальних цілей і завдань за проектом.

Правила побудови:

1. На верхньому першому рівні WBS фіксують продукт проекту.

2. На другому рівні представляють головні робочі галузі (ділянки) проекту або деталізовані фази його життєвого циклу. Зміст цього рівня змінюється залежно від типу проекту та галузі, у якій його застосовують.

3. На третьому рівні деталізують пакети робіт, виконання яких дозволяє отримати продукти на другому рівні WBS.

4. Подальша декомпозиція цих пакетів триває до моменту, коли потрібні знання вузьких фахівців щодо технологічних особливостей виконання пакета робіт. Тобто пакет найнижчого рівня структури WBS може бути переданий відповідальній особі для планування і подальшої декомпозиції пакета робіт на елементарні дії. Елементарною дією вважають роботу, що має один чіткий продукт, на який призначають конкретного відповідального, і на яку можуть бути обчислені витрати та тривалість виконання.

5. Кількість рівнів декомпозиції за різними гілками WBS може бути різною.

Організаційна структура проекту – OBS

Наступним кроком розробки структури проекту є визначення організаційної структури (OBS) проекту (3.13).



Рис. 3.12. Структура декомпозиції робіт проекту (приклад)

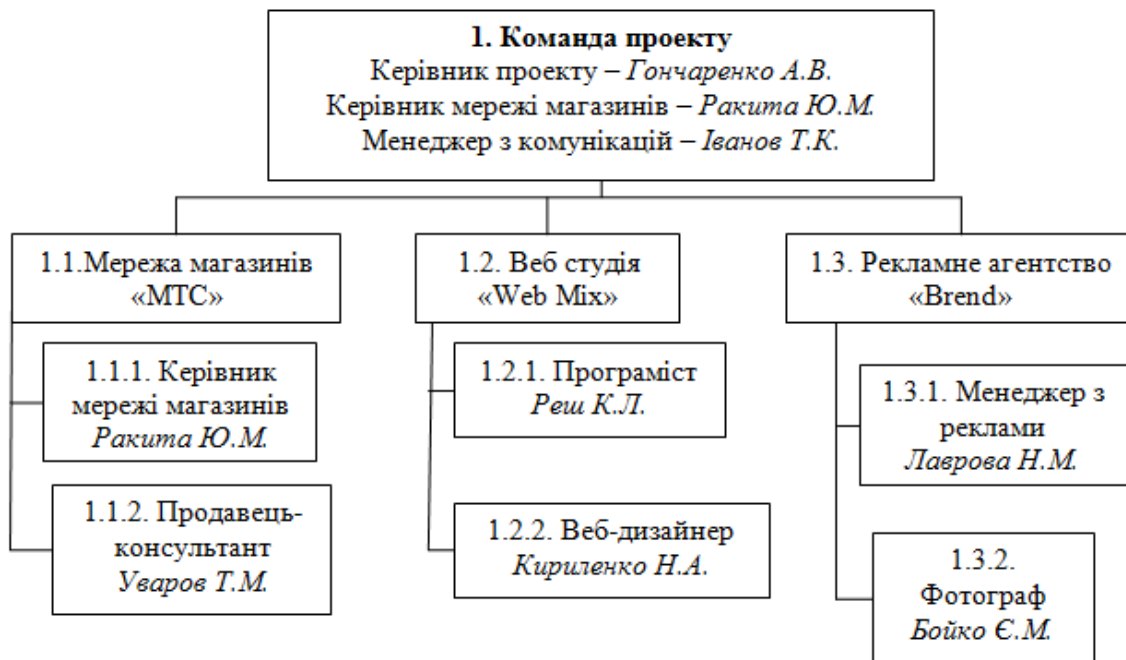


Рис. 3.13. Організаційна структура проекту (приклад)

OBS (Organizational Breakdown Structure) – є графічним відображенням учасників проекту (фізичних та юридичних осіб) та їх відповідальних осіб, залучених до реалізації проекту.

Елементами OBS можуть бути:

- окремі виконавці (керівники, фахівці, службовці);
- організації, структурні підрозділи і служби, у яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов’язки;
- зовнішні постачальники обладнання, послуг;
- інші організації.

Правила побудови:

1. На верхньому рівні OBS проекту знаходиться керівник та команда управління проектом.

2. На наступному рівні – виконавці: організації, відділи, підрозділи тощо. Виконавцями є окремі організаційні структури, які володіють технологією виконання пакетів робіт нижчого рівня у WBS-структурі.

3. Останнім рівнем OBS-структури є відповідальні особи виконавців. Це не обов’язково повинні бути керівники, а ті співробітники, яким доручено безпосередньо організувати і відповідати перед виконавцем за виконання конкретного елемента WBS-структури.

4. На етапі планування, коли розробляють OBS-структуру проекту, дуже

часто невідомо, які конкретні організації та їх відповідальні особи будуть залучені до проекту. Відповідь на це запитання буде отримана тільки після проведення відповідних тендерів на виконання робіт. Тому попередньо в OBS-структуру вводять умовні позначення виконавців та їх відповідальних осіб, які потім змінюють на конкретні дійсні назви та прізвища.

Матриця відповідальності – RAM

Матриця відповідальності – (RAM – Responsibility Assignment Matrix) – структура, що ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) та закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт (3.14).

| СДР | | | Мережа магазинів «МТС» | | Веб студія «Web Mix» | | Рекламне агентство «Brend» | |
|-------|-----|-------|------------------------|-------------|----------------------|----------------|----------------------------|------------|
| | | | Ракита Ю.М. | Уваров Т.М. | Реш К.Л. | Кириленко Н.А. | Лаврова Н.М. | Бойко Є.М. |
| 1 | 1.1 | 1.1.1 | | | | + | | |
| | | 1.1.2 | | | + | | | |
| | | 1.1.3 | | | | + | | |
| | | 1.1.4 | | | + | | | |
| | | 1.1.5 | | | + | | | |
| | 1.2 | 1.2.1 | | + | | | | |
| | | 1.2.2 | | | | | | + |
| | | 1.2.3 | | | + | | | |
| | 1.3 | 1.3.1 | + | | | | | |
| | | 1.3.2 | + | | | | | |
| | 1.4 | 1.4.1 | | + | | | | |
| | | 1.4.2 | + | | | | | |
| | | 1.4.3 | | | | + | | |
| | 1.5 | 1.5.1 | | | + | | | |
| | | 1.5.2 | 1.5.2.1 | | | | | + |
| | | | 1.5.2.2 | | | | | |
| 1.5.3 | | | | + | | | | |
| 1.5.4 | | | | | + | | | |

Рис. 3.14. Матриця відповідальності (приклад)

Зазвичай OBS структуру представляють у вигляді горизонтальних рядків матриці, а WBS структуру – у вигляді вертикальних стовпчиків. Для кожного елемента WBS-структури визначають особу, яка відповідатиме за її виконання. На перехресті цих двох компонентів матриці ставлять відповідний знак. Тобто матриця повинна давати відповідь на запитання: хто відповідає за виконання

кожного елемента WBS-структури нижчого рівня.

Правила побудови: за одним пакетом робіт не може бути закріплено кілька відповідальних, але один відповідальний може відповідати за декілька робіт.

Мережеве планування

Мережевий графік – це найважливіший документ планування проекту, який визначає послідовність і часові межі робіт, використання ресурсів і вартість. Для розробки мережевого графіка використовуються дані, отримані в результаті аналізу пакетів робіт за проектом. Основною метою методів мережевого планування є скорочення до необхідного мінімуму тривалості проекту. На основі методу критичного шляху (максимальний за тривалістю повний шлях проекту), розраховують календарні графіки виконання робіт проекту на основі описаної логічної структури мережі й оцінок тривалості виконання кожної роботи та визначений критичний шлях для проекту в цілому.

Для складання мережевого графіка використовують PDM-сіті (3.15). **PDM-мережа** складається з двох типів елементів: робіт, розташованих у вузлах, та стрілок, які вказують на логічні взаємозв'язки між роботами проекту. Роботи зображають у вигляді прямокутника, у якому згідно з його макетом розташована така інформація про показники роботи: номер та найменування роботи (або WBS-елементів), її тривалість, дні раннього та пізнього старту в проекті, дні раннього та пізнього фінішу в проекті, а також повний часовий резерв у роботі.

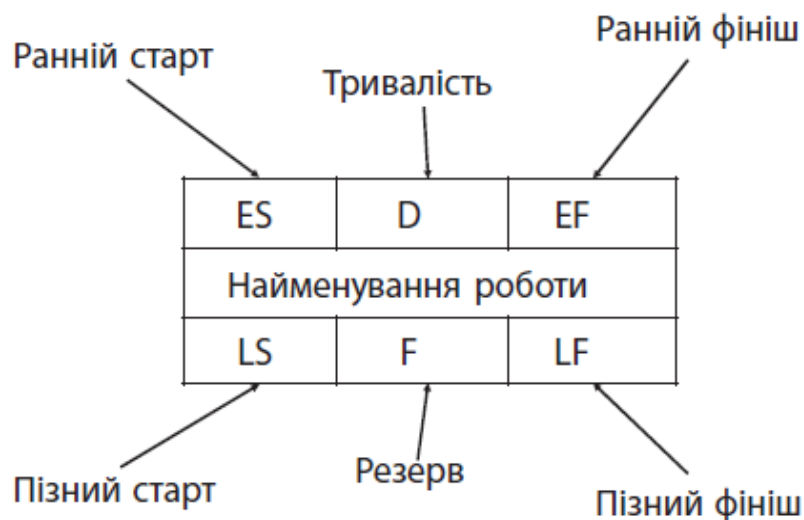


Рис. 3.15. Фрагмент PDM-мережі

Виділяють чотири типи логічних взаємозв'язків між парами робіт у проекті:

- «фініш – старт»: наступна робота розпочнеться після того, як завершиться попередня;
- «фініш – фініш»: наступна робота завершиться тоді, коли завершиться попередня;
- «старт – старт»: наступна робота почнеться тоді, коли почнеться попередня;
- «старт – фініш»: наступна робота завершиться тоді, коли почнеться попередня (рис. 3.16).

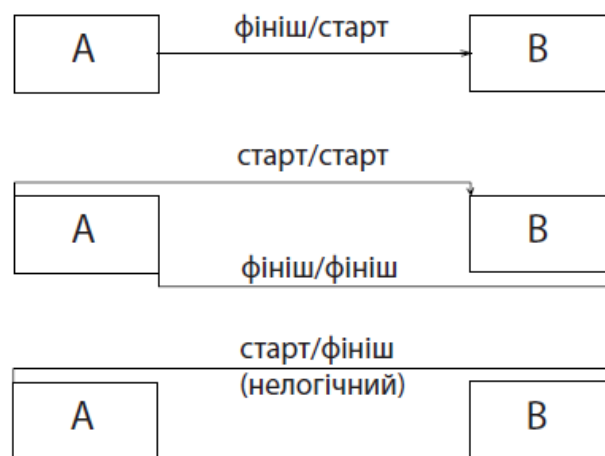


Рис. 3.16. Типи логічних взаємозв'язків між парами робіт

Календарний план

PDM-мережа проекту дає уявлення про його критичний шлях і тривалість у робочих днях за умови, що немає обмежень на ресурси для виконання робіт проекту. Після побудови структури мережі та виконання оцінок тривалості робіт команда проекту має все необхідне для розрахунку календарного графіка.

Для того щоб мати реальне уявлення про тривалість виконання робіт з урахуванням обмеженості у використанні ресурсів, а також проекту в цілому з урахуванням вихідних та святкових днів, будують календарний графік робіт.

Метод критичного шляху

Критичний шлях проекту – це найдовший ланцюжок робіт, що визначає загальну тривалість проекту. Роботи, що утворюють критичний шлях, не мають резерву часу для виконання. Збільшення термінів виконання робіт критичного шляху веде до збільшення тривалості фази реалізації проекту.

Прямий хід

Ранній фініш (EF) = Ранній старт (ES) + Тривалість роботи (D)

Ранній старт наступної роботи (ES) = Ранній фініш попередньої роботи (EF) + Затримка зв'язку (D)

Зворотний хід

Пізній старт (LS) = Пізній фініш (LF) – Тривалість роботи (D)

Пізній фініш попередньої роботи (LF) = Пізній старт наступної роботи (LS) – Затримка зв'язку (D)

Визначення резервів часу для кожної роботи

Повний резерв (F) = Пізній старт (LS) – Ранній старт (ES) = Пізній фініш (LF) – Ранній фініш (EF)

Вільний резерв (F') = Ранній старт наступної роботи (ES) – Ранній фініш попередньої роботи (EF) – затримка зв'язку (D)

Результати розрахунку можуть бути представлені в табличній формі або у вигляді діаграми Гантта.

Діаграма Гантта

Він також має назву графіка Гантта і є реальним розподілом робіт за календарними датами. Оскільки в проекті задіяно багато виконавців з різних організацій або підрозділів, то для ефективного управління часом і ресурсами в робочих документах необхідно точно вказати керівництву, які саме ресурси і в які терміни потрібно буде залучати.

Приклад діаграми Гантта, побудованої з використанням спеціалізованого програмного продукту у сфері управління проектами MS Project, наведено нижче (рис. 3.17). Використання моделі проекту, побудованої в даному програмному середовищі, дозволяє контролювати і оптимізувати план виконання робіт, наочно відстежувати хід його виконання.

Ресурсне планування

Придбання ресурсів проекту становить основну частку фінансових витрат. Їх визначають для кожного окремого WBS-елемента нижчого рівня.

Традиційно в управлінні проектами ресурси поділяють на:

- фінансові;
- матеріально-технічні;
- трудові.

До *матеріально-технічних ресурсів* належать сировина, матеріали,

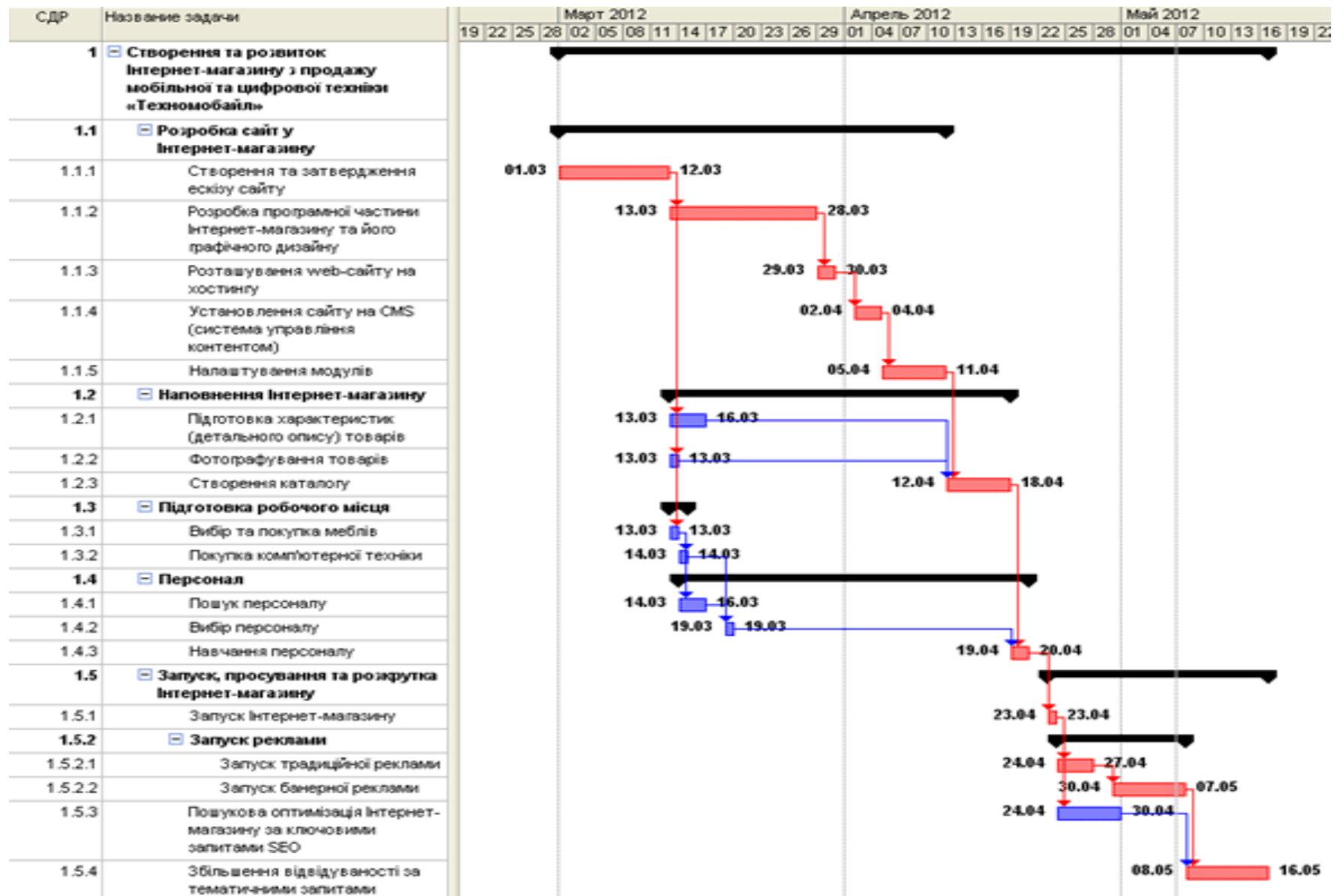


Рис. 3.17. Діаграма Гантта (приклад)

комплектування, енергетичні ресурси, ресурси типу «міцності», тобто машини, механізми для виконання робіт проекту тощо.

Трудові ресурси виконують безпосередню роботу з матеріально-технічними ресурсами.

Бюджет проекту

В управлінні проектами використовують декілька термінів, пов'язаних з фінансуванням проекту: кошторис, бюджет, план фінансування.

Кошторис продукту проекту – це загальні майбутні витрати, які необхідні безпосередньо для створення продукту проекту. Тобто це витрати на фінансування всіх робіт, передбачених WBS-структурою проекту (3.18).

| Робота | Назва ресурсу | Кількість ресурсу | Вартість ресурсу | Загальна вартість |
|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---|-------------------|
| К.1. Інформаційне повідомлення | Інтернет, фахівець | 2 год. 1 особа | фіксована вартість, яка визначається заробітною платою співробітників організації за основним місцем роботи | |
| К.2. Платформа | хостинг домен веб-програміст | 1 місяць 1 од. 3 особи | 1 000 грн 1 000 грн 5 000 грн | 7 000 грн |
| К.3. Збірники | послуги ПФ | 1 од. | 3 000 грн | 3 000 грн |
| К.4. Оргпитання | фахівець | 3 особи | фіксована вартість, яка визначається заробітною платою співробітників організації за основним місцем роботи | 0 грн |
| К.5. Проведення | зав. кафедри | | фіксована вартість, яка визначається заробітною платою співробітників організації за основним місцем роботи | 0 грн |
| Разом | | | | 10 000 грн |

Рис. 3.18. Кошторис продукту проекту (приклад)

Бюджет продукту проекту – це кошторис продукту проекту,

розподілений в часі на основі календарного плану реалізації робіт або за окремими WBS-елементами (3.19).

| Робота | Періоди | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|
| | 1-5 ЖОВТ. | 8-12 ЖОВТ. | 15-19 ЖОВТ. | 22-26 ЖОВТ. | 29-2 Ж-ЛИСТ. | 5-9 ЛИСТ. | 12-16 ЛИСТ. |
| К.1. Інформаційне повідомлення | | | | | | | |
| К.2. Платформа | | | 1 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | |
| К.3. Збірники | | | 1 000 | 1 000 | 1 000 | | |
| К.4. Оргпитання | | | | | | | |
| К.5. Проведення | | | | | | | |
| Разом | 0 | 0 | 2 000 | 3 000 | 3 000 | 2 000 | 0 |

Рис. 3.19. Бюджет продукту проекту

План фінансування – це кошторис продукту проекту в розрізі основних джерел фінансування робіт з проекту.

Після того як проведені всі процедури процесу планування, отримуємо план проекту. Після його затвердження можна розпочати до реалізацію інноваційного проекту.

Аксіоми управління проектами:

1. Управляти можна тільки тією частиною проекту, що залишилася.
2. Принцип повної відповідальності – ключ до успіху проекту. У проекті немає дрібниць, за які ніхто не відповідає.
3. Завжди пам'ятати про баланс прав і відповідальності.
4. Вартість проекту визначається вартістю необхідних (застосовуваних) ресурсів. Це збільшує роль функції закупівель.
5. Роботи, що тривають більше ніж три мінімальних періоди управління – слабкочеровані щодо до вартості й часу (ці роботи необхідно поділити й визначити проміжний результат, при цьому необхідно пам'ятати про WBS).
6. Під час оцінювання робіт, виконаних у межах горизонту управління, працює принцип фіксації поточного стану: якщо робота

розпочата, то фіксується 50 % її виконання (перше правило 50 %). Також існують правила 30 %, і навіть 25 %.

7. Горизонт управління – усі роботи, що виконуються і стартують найближчим часом.

8. Бюджет завжди оптимістичний. Гроші – це те, чого завжди не вистачає. Керуючи вартістю, необхідно сконцентруватися на перевищенні витрат і їх мінімізації.

9. Основні суперечності виникають у трикутнику «якість – час – вартість».

10. Цільовий план проекту завжди виглядає як костюм меншого розміру. Керуючи часом, необхідно концентруватися на відхиленнях від цільового плану, тобто відхиленнях, що виникають під час реалізації проекту.

11. Для оптимізації розпису необхідно використовувати тільки роботи критичного шляху і надкритичні роботи.

12. Бюджет завжди розраховується по всіх роботах, а тривалість – тільки по критичних.

13. Зв'язки теж важливі. Якщо немає простого рішення щодо оптимізації звернути розпису, необхідно звернути увагу на зв'язки (технологічні, сумісництво, нові схеми виконання робіт, що залишилися).

14. При управлінні вартістю робіт необхідно пам'ятати про час, цей зв'язок часто породжує конфлікти в проекті.

15. Управління ресурсами необхідно починати, коли рішення проблем часу і вартості займає менше ніж 50 % робочого часу (друге правило 50 %).

Список використаних джерел:

1. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.

2. Гарольд К. Стратегическое планирование для управления

проектами с использованием модели зрелости / К. Гарольд ; пер. с англ. – Изд-во: ДМК пресс, Компания АйТи, 2003 г. – 320 с.

3. Гладка О. М. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Інформаційні системи в управлінні проектами» модуль 2 «Інформаційні інструменти планування та реалізації проекту» / О. М. Гладка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 20 с.

4. Гладка О. М. Методичні рекомендації до виконання курсового проекту з дисципліни «Проектний аналіз та бізнес-планування» / О. М. Гладка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 28 с.

5. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах : (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.

6. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Абрамешин А. Е., Воронина Т. П., Молчанова О. П., [та ін.]; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О. П. Молчановой. – М. : Вита-Пресс, 2001. – 272 с.

7. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами : практическое руководство : пер. с англ. Клиффорд Ф. Грей. Эрик У. Ларсон – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 528с.

8. Мазур И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура.[и др.] – М. : Омега-Л, 2009. – 1035 с.

9. Механизмы управления проектами и программами регионального и отраслевого развития : монография / В. Н. Бурков, В. С. Блинцов, А. М. Возный, [та ін.]. – Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2010. – 176 с.

10. Про інноваційну діяльність : закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. Про наукові парки: закон України від 25 черв. 2009 р. № 1563-VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>.

11. Про наукову і науково-технічну діяльність : закон України від від 13 груд. 1991 р. № 1977-XII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1977-12>.

12. Про наукову і науково-технічну експертизу : закон України від 10 лют. 1995 р. № 51/95-ВР. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр>.

13. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : закон України від 16 лип. 1999 р. № 991-XIV. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

14. Про спеціальну економічну зону «Яворів» : закон України від 16 жовт. 2012 р. № 5460-VI. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

15. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

16. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. – 4-е изд. – Project Management Institute USA, 2008. – 463 с.

17. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий : Т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.

18. Словник-довідник з питань управління проектами / під ред.. С. Д. Бушуєва / Українська асоціація управління проектами. – К. : Деловая Украина, 2001. – 640 с.

19. Создание и развитие конкурентоспособных проектно-ориентированных наукоемких предприятий : монография / В. Н Бурков, С. Д. Бушуев, А. М. Возный, [та ін.] – Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2011. – 260 с.

20. Стратегічний вибір Дніпропетровська: теоретичні засади та провідні тенденції : монографія / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова, С. А. Квітки. – Д. : Грані, 2004. – 124 с.

21. Управління проектами : конспект лекцій за програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» / Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров,

Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 116 с.

22. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю.П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. –148 с.

23. Управління проектами : навч. посіб. / під ред. С.К. Чернова та В.В. Малого – Миколаїв: НУК, 2010. – 354 с.

24. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарезов [та ін.]. – Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2010. – 352 с.

25. Шаров Ю. П. Застосування принципів стандарту Р2М у публічно-управлінській діяльності / Ю. П. Шаров, В. М. Молоканова // Публічне управління: теорія та практика : електр. збірн. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2011. – Вип. 1. – С. 145 – 150.

26. Шаров Ю. П. Система стратегічно-орієнтованого цілепокладання / Шаров Ю. П., Кравченко К. В. // Держава та регіони. – 2006. – № 3. – С. 350 – 352. (Сер. «Економіка та підприємництво»).

27. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Ю. П. Шаров. – К. : УАДУ, 2001. – 302 с.

28. Шаров Ю. П. Стратегічне та антикризове управління : навч. посіб. у слайдах / Ю.П. Шаров. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 196 с.

29. Шаров Ю. П. Сучасні тенденції щодо впровадження стандартів управління розвитком через проекти / Ю. Шаров, В. Молоканова // Державне управління та місцеве самоврядування. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 1 (16). – (у ред.)

Додаток А
Інформаційна карта проекту

ИНФОРМАЦИОННАЯ КАРТА ПРОЕКТА

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА

| | |
|---|-----|
| I. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ | 106 |
| 1.1. Учреждение..... | 106 |
| 1.2. Команда | 106 |
| II. ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ | 106 |
| 2.1. Название проекта | 106 |
| 2.2. Место..... | 106 |
| 2.3. Сектор..... | 106 |
| 2.4. Тип проекта | 106 |
| 2.5. Цели проекта..... | 106 |
| III. ПРОЕКТ | 106 |
| 3.1. Подробное описание проекта | 106 |
| 3.2. Сотрудничество с другими партнерами | 107 |
| 3.3. Влияние на социально-экономическую среду | 107 |
| 3.4. Воздействие на окружающую среду..... | 107 |
| 3.5. Задания | 107 |
| IV. ГРАФИК..... | 107 |
| 4.1. Описание графика..... | 107 |
| 4.2. Графическое представление графика | 108 |
| V. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА..... | 108 |
| 5.1. Смета проекта | 108 |
| 5.2. Источники финансирования проекта | 108 |
| 5.3. Бюджет проекта | 109 |
| 5.4. Анализ результатов реализации проекта | 110 |
| VI. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ | 110 |
| VII. ПРИЛОЖЕНИЯ | 110 |

I. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1.1. Учреждение

Укажите организацию или организационную единицу, ответственную за проект и соберите основную информацию о них (например, название организации, адрес, контактное лицо, телефон, факс, электронная почта).

1.2. Команда

Выберите членов команды, которые будут реализовать проект, их полномочия, обязанности и ответственность, тип коммуникации.

II. ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

2.1. Название проекта

Назовите проект как можно короче - название должно представлять суть проекта.

2.2. Место

Определить местоположение проекта, например: Страна /Регион /Район.

2.3. Сектор

Напр.; Транспорт (дороги, городской транспорт, туризм и т.д.). Окружающая среда (вода, отходы, мусор и т.д.). Туризм.

2.4. Тип проекта

Единичный, часть большего, комплексный проект

2.5. Цели проекта

Поставьте себе цель или несколько целей проекта, укажите получателей. Необходимо помнить о широком контексте. Чаще всего, целью проекта является не только результат запланированных мероприятий. Укажите основные и подробные цели проекта. Подумайте о том, как достижение этих целей будет способствовать решению проблемы, по поводу которой проект будет реализован. Определите детальные проблемы, которые с его помощью будут решены.

III. ПРОЕКТ

3.1. Подробное описание проекта

Опишите действия, которые приведут к разрешению определенных проблем, партнеров, участвующих в проекте и их роль, прогнозируемые расходы. Укажите этапы проекта, ожидаемые результаты и назначенные ресурсы.

3.2. Сотрудничество с другими партнерами

Подумайте, будет ли проект иметь влияние на соседние единицы местного самоуправления - если да, то опишите, как и почему. Могут ли, и в какой степени, соседние единицы быть вовлечены в реализацию проекта. Какие общие решения нужны для этого. Существуют ли другие организации (напр., общественные), заинтересованные в работе над проектом.

3.3. Влияние на социально-экономическую среду

Рассмотрите нефинансовые затраты и прибыль проекта (например, социальные расходы). Сделайте сопоставление затрат и прибыли, опишите их подробно, а также рассмотрите общий баланс преимуществ и рисков, связанных с проектом.

3.4. Воздействие на окружающую среду

3.5. Задания

| ЗАДАНИЕ | ОПИСАНИЕ | ИСПОЛНИТЕЛИ | ДРУГИЕ РЕСУРСЫ |
|----------------|-----------------|--------------------|-----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Рассмотрите отдельные задачи, распишите их, подумайте о том, кто и какими средствами будут их реализовать. Что нужно, чтобы выполнить эту задачу (например, разрешения, экспертизы, проведенные внешними экспертами и т.д.).

В столбце „ДРУГИЕ РЕСУРСЫ” впишите нефинансовые и не человеческие ресурсы необходимые для выполнения этой задачи. Это могут быть, напр. специальные экспертизы, разрешения и т.д.

IV. ГРАФИК

4.1. Описание графика

Разбейте проект на этапы, определите ожидаемые результаты после окончания каждого этапа. Конкретные этапы разбейте на задания, которые приведут к ожидаемым результатам. Присвойте каждой задаче человеческие и материальные ресурсы, а также укажите время для каждого задания. Рассмотрите соотношения между заданиями, может для реализации одного, необходимо завершение другого.

Этап:

4.2. Графическое представление графика

Разрисуйте запланированные этапы и задания. В одной оси разместите задания, во второй время - в зависимости от потребностей, например, месяцы, годы.

| ЗАДАНИЕ | 1 МЕС. | 2 МЕС. | 3 МЕС. | 4 МЕС. | 5 МЕС. | 6 МЕС. | 7 МЕС. |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

V. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

5.1. Смета проекта

Перечислите все расходы, связанные с проектом. Рассмотрите какие расходы постоянны (например, заработная плата сотрудников, участвующих в течение всего срока проекта), а какие одноразовые (например, приготовление анализов или экспертиз). Припишите расходы к заданиям в графике. Подумайте, сколько денежных средств и когда они Вам будут необходимы для своевременной реализации графика. Рассмотрите, чего могут касаться и сколько может быть непредвиденных расходов.

5.2. Источники финансирования проекта

Подумайте о том, как финансировать проект. Если проект не будет финансироваться за счет собственных ресурсов, соберите информацию об институциях предоставляющих дотации, гранты или финансируют проекты в другой способ. Рассмотрите требования этих учреждений и собственные возможности.

Подробно опишите все источники финансирования и их ожидаемый вклад в финансирование проекта.

5.3. Бюджет проекта

В столбцах „ЗАДАНИЕ” и „ОПИСАНИЕ ЗАДАНИЯ” вставьте данные из пункта „3.6. ЗАДАНИЯ”.

В столбцах „Источник 1,2,...” вставьте те, которые Вы перечислили в пункте „5.2. Источники ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА ”.

| ЗАДАНИЕ | ОПИСАНИЕ ЗАДАНИЯ | РАСЧЕТ | | | ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ (ЗЛОТЫХ) | ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ | | |
|------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|--------|--------------------------|--------------------------|------------|------------|
| | | Ед. | КОЛИЧЕСТВО ЕД. | СТАВКА | | Источник 1 | Источник 2 | Источник 3 |
| Адаптация и оборудование помещений | 1.Подготовка помещения, | Согласно смете | 1 | 45 000 | 45 000 | | | |
| | 2.Оргтехника | | | 39 600 | 39 600 | | | |
| Ежемесячный бюллетень | | | | | 1500 | | | |
| Всего: | | | | | 144 000 | | | |

5.4. Анализ результатов реализации проекта

Рассмотрите, как реализация проекта повлияет на финансовое состояние в будущем. Приведет ли выполнение проекта к превышению доходов над расходами проекта. Если проект будет генерировать доходы, то подумайте о том, как они помогут финансировать проект, напр., погашение кредита.

Этот проект имеет некоммерческий характер. В рамках дальнейшего существования Пункта необходимо будет финансирование текущих действий. В зависимости от средств, будут предприняты дальнейшие усилия для рефинансирования проектов, непосредственно связанных с деятельностью АИП.

VI. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подумайте о других последствиях проекта, которые не вписаны в представленном формате, но которые специфичны для реализуемого проекта. Подумайте о том, как они повлияют на работу над проектом.

VII. ПРИЛОЖЕНИЯ

CV лиц, вовлеченных в проект

Додаток В

Формування проекту під грант (покроковий poradnik)

Крок 1. Розроблення ідеї для пропозиції проекту.

Поради щодо розроблення ідеї проекту:

- визначтесь із пріоритетними для Вашої організації темами проектів, які можна розглядати як заявки на можливе отримання гранту;
- при неможливості одночасного розроблення всіх проектів, надайте перевагу плануванню найперспективніших, інноваційних проектів;
- застосуйте командний підхід до планування проекту;
- пам'ятайте, що планування проекту займає близько 80% часу роботи над проектом, оформлення документів – близько 20%;
- починайте зі вступу, закінчайте висновками, описом очікуваних результатів і супроводжувальним листом.

Загальні принципи написання пропозицій:

- пропозиція повинна бути доступно викладена, акуратно оформлена, без граматичних та друкарських помилок;
- оригінал повинен бути надрукований на якісному папері (не ксерокопія). Речення й параграфи повинні бути стислими, чіткими, зрозумілими;
- великий за обсягом текстовий матеріал необхідно змістовно структурувати (наприклад, на такі підрозділи: введення (анотація), постановка проблем, методи);
- мова має бути чіткою, лаконічною, не містити двозначних або незрозумілих речень, вузькопрофесійної чи специфічної лексики та термінології;
- проблема й очікувані результати проекту мають бути обґрунтовані та підкріплені фактичними матеріалами;
- пропозиція в цілому має бути стислою та лаконічною;
- стиль написання повинен бути енергійним, позитивним;
- будьте готові до внесення змін, вдосконалення Вашої пропозиції проекту, до необхідності його доопрацювання кожен раз після подання його до певного фонду.

Питання щодо розвитку ідеї проекту:

На яку потребу суспільства, організації адресовано виконання проекту? (Оцінка потреб)

Яким чином буде вдосконалена існуюча ситуація? (Цілі)

Що може дана організація зробити для вдосконалення ситуації? (Методи)

Які критерії успіху проекту? (Оцінка очікуваних результатів)

Скільки проект коштуватиме? (Бюджет)

Як проект фінансуватиметься у майбутньому (майбутнє фінансування)?

Крок 2. Опис потреб.

Опис потреб (ОП) характеризує кризовий (критичний) стан, умови, соціальну необхідність отримання допомоги певною групою людей у конкретному місці у визначений час (інакше – на задоволення яких суспільних потреб адресований проект). Спонсорів необхідно переконувати у важливості проблеми, яка вирішується.

Вимоги до опису потреб:

- відповідати місії, цілям та завданням організації;
- бути обґрунтованим за допомогою реальних фактів, взятих переважно з практики, прикладів, з досвіду організації, з розповідей осіб-професіоналів або організацій, які знайомі з даною проблемою тощо;
- підтверджуватися статистичними даними із надійних джерел, з посиланням на них;

- відповідати можливостям організації, концентруватися тільки на тій частині проблеми, яку організація може реально вирішити;
- бути реалістичним щодо розміру організаційної структури та сфер діяльності;
- відображати, насамперед, потреби клієнтів, тобто розглядати проблему з погляду споживачів, а не самої організації;
- використовувати жорстку статистику, компаративні дослідження, а не припущення, здогадки, незадокументовані затвердження;
- використовувати ретельно задокументовану інформацію;
- містити декілька відповідних прикладів;
- пояснювати потреби за територіальним принципом.

Поради зі складання опису потреб:

- застосовуйте порівняльний аналіз статистичних даних і досліджень;
- виділіть об’єктивну проблему, а не свої догадки й припущення;
- обґрунтуйте свою ідею статистичними даними;
- використовуйте реальні історії та факти для візуалізації;
- сконцентруйтеся на проблемі певної територіальної або соціальної спільності людей.

Питання, на які повинні бути відповіді в описі потреб:

Хто визначає склад групи людей з описуваними потребами і де вони знаходяться?

Коли і чому виникла описувана потреба (потреби)?

Що вона являє собою?

Які існують докази її підтвердження?

Які наслідки (результати) задоволення цієї потреби?

Як потреба узгоджується з місією організації, наскільки вона їй відповідає?

Чи відповідає опис потреб масштабам організації?

Чи є достатньою статистична підтримка?

Чиї проблеми вирішуються при задоволенні потреб (клієнтів, організації)?

Чи зустрічаються нерозшифровані скорочення й специфічна лексика?

Чи легко читається?

Чи стисло та конкретно викладено?

Крок 3. Постановка цілей і завдань.

Мета (Goal) – визначення кінцевого бажаного результату проекту в довгостроковому періоді.

Завдання (Objective) – вимірюваний часовий результат, який планує досягти організація під час виконання проекту.

Мета та завдання мають визначатися з опису потреб. Для досягнення мети можливо буде потрібно вирішити не одне, а декілька завдань. Але «завдання» – більш вузьке поняття, ніж «мета». Завдання безпосередньо пов’язані з описом потреб і визначаються за метою.

Вимоги до цілей та завдань.

Цілі повинні:

- пов’язуватись з описом потреб;
- охоплювати всі відповідні верстви населення;
- виділяти достатньо часу для виконання завдань;
- не описувати методику досягнення;
- визначати, як ви збираєтесь виміряти зміни в цілях.

Завдання повинні:

- визначатись на основі поставленої мети, а не методів розв’язання;
- мати чітко сформульовані критерії, за якими буде оцінюватись виконання поставлених завдань. Якщо критерії не формулюються – завдання визначено невірно;
- ідентифікувати групу населення, на яку орієнтований проект, за територіальними, соціальними, віковими або іншими ознаками;
- бути реалістичними й виконуватись протягом певного часу.

Питання, які необхідно висвітлити під час визначення цілей і завдань проекту:

В які ключові сфери діяльності Ви збираєтесь внести зміни?

Хто буде залучений до процесу змін (організації, установи різних форм власності, частка населення, приватні особи, інші)?

У чому суть здійснюваних змін? (Збільшення, поліпшення, зниження, скорочення, інше)

Яка їх кількісна оцінка та кінцевий термін реалізації?

Крок 4. Розроблення методів розв'язання завдань.

Метод – це детальний опис заходів, які потрібно виконати для досягнення результатів, визначених у завданнях.

Кожне завдання може мати декілька методів вирішення. Складність полягає в обгрунтованому виборі найбільш доцільного для кожного окремого випадку вирішення.

Орієнтовний алгоритм розроблення методів розв'язання завдань:

1. Визначення сталого компоненту проекту (термін завершення, обсяг коштів (ресурсів), кількісний склад штату, продукт реалізації проекту тощо).

2. Пошук альтернативних методів розв'язання завдань.

3. Вибір методу.

4. Визначення робіт, необхідних для цього (складання WBS).

5. З'ясування початкових і кінцевих термінів проведення робіт.

6. Встановлення відповідальної особи за кожну роботу.

7. Визначення групи учасників проекту (його команди).

8. Складання календарного плану робіт з урахуванням наявних ресурсів.

Вимоги до методів.

Методи мають визначати:

– незмінні дані (дата виконання, наявні кошти, штат);

– заходи для досягнення мети;

– дати початку й закінчення заходів (етапів);

– відповідальних за проведення заходів;

– необхідні для проекту матеріальну базу та обладнання;

– різні фази заходів;

– виконавців та осіб, на яких розраховані заходи.

Методи повинні відповідати цілям і вимогам бюджету, бути раціональними, коректними. Правильно визначена методологія – гарантія успіху.

Питання для перевірки:

Чи є логічним перехід від опису потреб і цілей до методів розв'язання завдань проекту?

Чи описано програмні дії?

Чи обгрунтовано вибір даних методів?

Чи узгоджені між собою всі дії та наскільки?

Чи чітко розподілено виконавців та відповідальних осіб?

Чи є реальним виконання календарного плану?

Чи достатньо наявних ресурсів для виконання робіт?

Крок 5. Бюджет проекту.

Бюджет – це опис фінансових аспектів проекту. У бюджеті описуються та обгрунтовуються джерела прибутків і статті витрат. Складання бюджету вимагає ретельного планування проекту.

Вимоги до розрахунку бюджету:

1. Описуються всі статті витрат, які необхідні для виконання проекту на кожній стадії.

2. Виключаються пункти, за якими мало шансів отримати фінансування.

3. Визначається період фінансування.

4. Складається кошторис. Визначається ціна кожної категорії. Оцінки мають бути якомога точнішими.

5. Визначаються накладні видатки.

6. Встановлюється окремо кожне джерело (наприклад, для кожного джерела фінансування відводиться колонка в таблиці). Кожним фондом сплачуються лише певні види видатків.

7. Оцінюються можливості отримання натуральних дотацій.

8. Розраховується бюджет, додаючи/виключаючи компоненти. Перевіряється логічність бюджету.

9. Порівнюється отриманий бюджет із розмірами грантів, які можуть надати певні фонди.

Для зручності проведення розрахунків складають таблицю, де наведені витрати за проектом: статті витрат та їх помісячний розподіл. Суми витрат наводяться за вимогами фонду – у національній валюті, умовних одиницях, доларах тощо.

У кожного фонду свої вимоги до змісту статей витрат. У бюджеті має бути вказаний як обсяг всіх можливих витрат, так і термін необхідного фінансування.

Крок 6. Розроблення стратегії майбутнього фінансування.

Важливість розроблення розділу з майбутнього фінансування полягає, **по-перше**, у тому, що часто за обмеженості майбутнього фінансування не вдається до кінця досягнути поставлених цілей, які є важливими для тієї групи людей, на яку націлені наслідки реалізації проекту (очікувані результати).

По-друге, грантодавці зацікавлені в справжній користі суспільству, особливо, якщо проект є перспективним і новим (інноваційним).

По-третє, фондам немає сенсу фінансувати організацію, якщо вона припинить існування одразу після закінчення фінансування. Це даремні витрати!

Майбутнє **фінансування** можливе з таких джерел:

– гранти фондів і корпорацій: неприбуткові організації можуть звертатися за подовженою або безперервною підтримкою до фондів і корпорацій, які фінансують довгострокові програми;

– щорічні кампанії: залучення (приєднання) зі сплатою членських внесків, проведення спеціальних заходів, святкових ярмарок, лотерей, клубних акцій;

– плата за послуги: можна визначити надходження від «донорів», а потім суму, якої не вистачає, можна отримати у вигляді плати за послуги; або, навпаки, підрахувати надходження, а потім частину, якої не вистачає, просити у «донорів»;

– розпродаж товарів і послуг через сувенірні магазини, магазини за зниженими цінами, концертні записи, освітні послуги.

Чітке сплановане фінансування має бути надано тільки з цих чи аналогічних джерел. Планування майбутнього фінансування з інших фондів є помилкою!

Поради з написання розділу «Майбутнє фінансування»:

– необхідно надати інформацію про МФ незалежно від вимог даного фонду;

– інформація про МФ повинна включати декілька аргументованих пропозицій;

– зміст розділу має бути переконливим, а не приблизним.

Пам'ятайте, що грант не являється єдиним можливим способом фінансування!

Шукайте шляхи зацікавлення інших організацій у співпраці, залучення всіх можливих джерел фінансування.

Крок 7. Характеристика вступу (передмови) до проекту.

Вступ має:

– містити інформацію про фінансове забезпечення та рівень менеджменту організації;

– гарантувати забезпечення важливих суспільних функцій, спрямованих на задоволення певного спектра потреб громадян, отримання практично-цінних результатів;

– містити інформацію про:

– місію організації;

– цілі організації;

- початок діяльності організації (коли та як розпочата діяльність);
- важливі події у житті організації;
- сучасні програми сприяння розвитку організації або її підтримки іншими структурами, зокрема, програми, які релевантні тематиці проекту;
- досягнення організації;
- кваліфікацію персоналу;
- кількість та характеристику населення, на задоволення потреб якого спрямована діяльність;
- співробітництво з іншими організаціями;
- загальну інформацію про проект, що пропонується.

Поради з написання вступу:

- доцільно розпочати із стислої історії виникнення організації;
- визначити місію організації;
- охарактеризувати сучасну діяльність організації; вказати причини Вашого звернення саме до цього фонду;
- використовувати статистичний матеріал для переконання.

Крок 8. Підготовка до процесу оцінювання проекту.

Оцінювання – це процес визначення успішності проекту, його ефективності та результативності.

Методику оцінювання проекту має бути визначено під час його розроблення. Фонду необхідно надати інформацію про способи та інструменти вимірювання успішності проекту.

Для отримання правильної оцінки соціально-економічної ефективності проекту розробляються відповідні критерії оцінювання. Також на цьому етапі перевіряється правильність постановки цілей і завдань, методів їх досягнення; відповідність цілей і завдань громадським (суспільним) потребам; здійснюється моніторинг виконання проекту; створюються зворотні зв'язки «клієнт-розробник».

Переваги правильно організованого оцінювання проекту:

- проект набирає більшої значущості в очах фондів; солідний оціночний компонент може переконати «донорів» у тому, що Ви, як і вони, зацікавлені у здійсненні Вашої ідеї;
- під час розроблення критеріїв оцінки успішності на кожній фазі можна визначити відхилення реальних результатів від запланованих і своєчасно внести корективи;
- громадськість надає Вам кредит довіри; система оцінювання результату закріплює їх позитивне ставлення до Вас.

Компоненти «теорії дії»:

Inputs – всі ресурси, які були зібрані до початку проекту.

Throughputs – методи використання ресурсів.

Outputs – результати виконання (реалізації) проекту для клієнтів.

Outcomes – вплив проекту на життя клієнтів і на соціальні потреби.

Impact – довгострокові результати для клієнтів і/або суспільства.

Два підходи до оцінювання проектів:

- кількісний. Визначає показники, які можна вимірювати, підраховувати, порівнювати, статистично аналізувати. Це можуть бути абсолютні відносні показники, одиничні й середні показники, відсотки, частотні розподілення;
- якісний. Заснований на прямих контактах з людьми, які залучені до проекту. Можливі типи – первинні дослідження потреб соціальних груп (запити, анкетування, спостереження); вторинні дослідження за допомогою засобів масової інформації, спеціальних видань, відповідних документів.

Результати оцінювання за кожним із підходів мають певне значення, тому з метою отримання комплексної оцінки потрібно інтегрувати (комбінувати) різні методи оцінювання.

Крок 9. Написання висновків.

Висновки (Summary) мають включати такі розділи:

- характеристика апліканта;
- характеристика, яка підтверджує здатність Вашої організації реалізувати проект;
- мета проекту;
- очікуваний кінцевий результат;
- сума гранту, на яку очікують;
- загальна сума бюджету по проекту.

Кожний розділ має складатися з одного параграфа. Написання висновків – це розвиток навичок стислого викладання головних фактів.

Поради з написання висновків:

Спочатку визначте основні моменти кожного розділу й стисло їх викладіть.

Обов'язково зробіть акцент на важливих (найбільш цікавих) для фонду - «донора» моментах.

Крок 10. Пошук необхідних коштів.

Деякі **поради** щодо процесу пошуку необхідних фондів:

1. Перш за все, складіть перелік організацій, що можуть фінансувати Вас (які Вам вже відомі). У цих організаціях можна отримати довідники, щорічні звіти, публікації, бланки заявок тощо.

2. Визначтесь із можливістю залучення фінансових ресурсів способом зборів коштів під час будь-яких заходів у районі, місті, області. Такий спосіб фінансування може замінити або доповнювати кошти, що отримуються під грант. Залучення суспільних масових заходів до фінансування є доцільним. Проекти під гранти завжди мають соціальну спрямованість (спрямовані на задоволення певних потреб певної категорії населення), тому рекомендується залучення коштів від суспільних заходів та їх визначення у бюджеті проекту.

3. Звертайтеся до організацій, які можуть надати інформацію з питань, що цікавлять, про нові фонди, програми, напрями та гранти.

4. Визначтесь із типом необхідного Вам фонду. Це може бути фонд, який спеціалізується на певній тематиці, або фонд, що спеціалізується на певному типі й розмірі гранту. Може Вам буде зручніше звертатися у фонд, розташований найближче до Вашої організації – у Вашому місті або регіоні. Для з'ясування суперечливих питань дуже важливі особисті контакти.

5. Звертайтеся до різноманітних асоціацій (наприклад, асоціацій за родом діяльності, або асоціацій ветеранів, випускників тощо), тому що може бути так, що тематика Вашого проекту відповідає специфіці діяльності певної асоціації, яка може лобювати отримання гранту або сприяти чи сама надавати гранти. Ця форма отримала найбільше розповсюдження в США, у Великій Британії.

6. Можна отримати інформацію про програми, або виграти грант у Європейському Союзі. Представництва ЄС існують у багатьох країнах. Під егідою ЄС можливо отримання грантів за програмами, наприклад, ERASMUS, EUROPA, EURODICE, PHARE, FORCE, PETRA, TACIS, TEMPUS. Але процес отримання гранту в ЄС дуже складний та трудомісткий і вимагає багато часу із-за жорстокої конкуренції на ринку проектів.

7. Доцільно звертатися безпосередньо (за допомогою традиційного й електронного листування) або через Інтернет до американських, британських, французьких, німецьких та інших бібліотек. За допомогою інформаційних систем пошуку та спеціальних пакетів прикладних програм можна отримати широку інформацію по напрямках і розділах, які цікавлять.

8. Допомогти знайти потенційного інвестора (грантодавця) можуть Торгівельні палати. Іноді вони не тільки пропонують можливі джерела фінансування, але й самі інвестують проект.

9. Найбільш зручним способом пошуку «донора» є мережа Інтернет. Існують бази даних ЄС, такі як DIALOG, ORBIT, DIALCOM, EUROBASE-ECHO, а також зв'язки з

Бібліотекою Конгресу США, бібліотеками університетів різних країн, сторінками Інтернету окремих організацій тощо. На багатьох сайтах розміщується інформація про їх діяльність і можливості отримання грантів за допомогою Інтернету.

10. Отримати інформацію про фонди-«донори» та інші потенційні джерела фінансування можна в службі суспільної інформації (PAIS), яка діє на базі Американської бібліотеки та посольств США в кожній країні. На сторінках деяких газет, журналів, інших специфічних видань розміщується багато статей про організації, які можуть надати фінансування, про гранти, проекти, програми тощо.

11. Інформацію про організації, які можуть надати фінансування у певному регіоні або країні, перш за все можна отримати в міністерствах та інших відомствах.

12. У високорозвинутих країнах діють так звані Фонди корпорацій. Фонди корпорацій надають не тільки інформацію про програми та проекти. Вони зацікавлені у наданні фінансування. Це підвищує їх імідж – у людей має скластися думка про корпорацію як активну організацію. Крім того, надання фінансової допомоги – це можливість найкращим чином представити на ринку товари, послуги й ресурси фонду.

13. Представництва й посольства зарубіжних країн також мають широку інформацію про фонди й організації-спонсори. Відділення американського Агентства міжнародного розвитку (USAID) існують у кожній країні, як і представництва ООН і ЄС. У консульствах також можна знайти інформацію про фонди й проекти.

14. Всі потенційні джерела фінансування потрібно ретельно досліджувати. Доцільно обирати тих донорів, контакти з якими будуть не тільки зручними й простішими для Вас, а й результативними.

Пошук фондів, які спеціалізуються на певній тематиці.

Заявнику необхідно з'ясувати, до якої тематики відносяться їх проекти. Наприклад, якщо проект пов'язаний із проведенням семінару з гендерної політики для жінок-державних службовців, то він відноситься не тільки до теми «Семінари». Потрібно шукати організації, що надають фінансову підтримку як в області семінарів, так і у сфері державної політики для жінок у вищих ешелонах влади, або у сфері професійної підготовки державних службовців тощо. Необхідно враховувати, що багато фондів працюють лише з певними етнічними групами (наприклад, єврейські, циганські спільноти). Інші фонди виділяють гроші на діяльність жіночих організацій, біженців, релігійних організацій. Для того, щоб можна було визначити додаткові джерела фінансування, необхідно з'ясувати, які саме люди, групи людей або які тематичні сфери будуть охоплені проектом.

Необхідно докладно й глибоко досліджувати тему заявки. Недостатньо розроблена тема – одна з основних причин, через яку заявки відхиляються. Заявники повинні вміти відповісти на будь-які питання. Іноді проект можна вдосконалити, використовуючи досвід і знання інших експертів з цієї тематики.

Фонди, що спеціалізуються на певному типі й розмірі гранту.

Гранти можна поділити на різні категорії, у залежності від типу необхідної підтримки. Наприклад:

– гранти на фінансування проектів надаються фондами, які завжди підтримують певну категорію проектів. Це може бути сфера освіти, проведення досліджень або вирішення певних завдань у відповідній сфері діяльності фонду;

– гранти на часткове чи додаткове фінансування запитуються, коли замовник уже має деяку суму грошей, що, однак, є недостатнім для виконання проекту або коли заявник звертається в кілька фондів для одержання часткового фінансування;

– гранти на цільову підтримку виділяються на організацію, що здійснює проект;

– гранти на повне фінансування виділяються на організацію (некомерційну) для підтримки існування та виконання своєї місії;

- гранти на капітальні інвестиції використовуються організацією-одержувачем для інвестицій, таких як: купівля землі, будинків, устаткування або проведення реконструкції;
- гранти на «запуск» проекту потрібні для невеликого проекту, щоб він почав свою реалізацію.

Деякі **поради** заявнику:

- ніколи не шкодуйте коштів на проведення дослідження;
- зберіть максимальну кількість інформації про всі можливі джерела фінансування;
- з'ясуйте, які в цих організацій вимоги, інтереси, види діяльності, рівні фінансування тощо;
- зберіть усю відому інформацію щодо Вашої тематики, включаючи проекти й нові ідеї, висунуті в інших країнах;
- шукайте достойних партнерів;
- інвестуйте досить велику кількість часу у свій проект до того, як будете звертатися в організації, що фінансують, і таким чином доведіть, що Ви є експертом, дуже зацікавленим у проекті; якщо з даної тематики необхідно провести додаткову роботу, переконайте спонсора, що Вам потрібна фінансова підтримка, що самостійно зробили все, що було у Ваших силах.

Крок 11. Інші аспекти пошуку фондів.

Як подавати заявку на фінансування спільного проекту

Заявка на спільний проект організацій з однієї країни. Заявники повинні поділитися інформацією та розподілити відповідальність з партнером по проекту (інститут, університет, навчальний заклад тощо). Необхідно знайти організацію-партнера з такими ж цілями, такими ж завданнями. Потім розробити способи розподілу витрат, робочих площ, персоналу й т.ін. Схема розподілу повинна бути відображена в заявці. Спільні зусилля та стратегії скорочення витрат дуже популярні в більшості організацій, що фінансують.

Заявки на спільний проект організацій з різних країн. Ці заявки свідчать про співробітництво між країнами в певному регіоні. Більшість грантодавців, що фінансують регіональні проекти або проекти за участю організацій з різних країн, є великими організаціями, у яких процес подачі заявки є найбільш складним. Багато таких організацій є урядовими чи міжурядовими (ЄС, Рада Європи, UNDP, Юнеско тощо), більшість з них розсилають офіційні оголошення про конкурси проектів через посольства, університети та великі бібліотеки.

Чи доцільно звертатися до того самого фонду повторно?

У багатьох фондах обсяг коштів обмежений, тому вони кожен рік визначають певну (обмежену) кількість проектів чи організацій, що одержують гранти.

Фонди можуть збільшити кількість проектів, що фінансуються, але при цьому розміри окремого гранту зменшуються. Більшість фондів фінансують проект за певною тематикою лише один раз. Іноді припустимо звертатися до фонду-«донору» кілька разів, але ніколи не можна покладатися на грантодавця як на єдине джерело фінансування.

Коли не слід подавати заявку. Не варто витрачати час і сили, якщо:

- діяльність за даною тематикою не фінансується фондом;
- вартість проекту чи терміни реалізації нереальні;
- проблема визначена й сформульована нечітко;
- проекти в конкретній країні чи регіоні не фінансуються фондом;
- заявник вже одержував фінансування від цієї організації в минулому;
- заявник не провів дослідження за даною тематикою, а просто має потребу в отриманні коштів.

Крок 12. Що робити після того як грант отримано.

Стисла характеристика документів, які супроводжують реалізацію проектів під гранти благодійних фондів:

Контракт. Це юридичний документ, у якому записані зобов'язання обох сторін. Одержувач повинен розуміти свої зобов'язання як за обсягом, так і за часом. Нерозуміння контракту не звільняє від відповідальності.

Звітність. Аплікант повинен чітко дотримуватися форми звітності, що вимагає фонд-«донор». Запізнення зі звітом, порушення форми може привести до фінансових штрафів, відстрочки одержання наступної частини гранту, розриву контракту.

Фінансові звіти. Це письмовий звіт, що свідчить про те, як одержувач гранта витратив отримані кошти. Складається таблиця, до якої записуються всі статті витрат.

Поради зі складання фінансового звіту:

- порівнювати періодично заплановані й фактичні витрати;
- ретельно відстежувати курс валюти на день здійснення купівлі;
- необхідно зберігати рахунки, чеки, квитанції тощо стільки років, скільки зазначено за контрактом;
- бажано використовувати комп'ютер для складання звіту, подбавши про захист і доступ до інформації;
- вести документацію має одна людина, але складати методику та перевіряти правильність може інший учасник проекту.

Поточні звіти. Виконуються для перевірки відповідності фактичного виконання проекту запланованому. Необхідно вчасно повідомляти організацію, що фінансує, про проблеми, шляхи та методи їх розв'язання.

Документація та ведення обліку. Повинні вестися постійно. У документації відбиваються всі статті розходів і застосування гранту. Витрати повинні відповідати бюджету. Краще щомісячно складати документацію та структурувати її по окремих папках.

Класифікація й аналіз даних. Інформацію краще надавати в наочному вигляді (графіки, таблиці). Більшість фондів віддає перевагу залученню незалежних експертів для аналізу й оцінки виконання проекту.

Питання для самооцінювання проекту:

- чи дійсно проект був необхідний у такому вигляді, як його запланували;
- чи був він необхідний тим людям, яким хотіли допомогти;
- чи можна удосконалити те, що зробили;
- який вид діяльності був самим успішним і чому;
- що було найменш успішним і чому;
- що думають учасники про проект;
- чи досить часу для здійснення проекту;
- чи був бюджет занадто великий чи малий;
- чи вносилися зміни в методику під час здійснення проекту;
- якщо вносилися, то чому.

Навчальне видання

**АКАДЕМІЧНИЙ БІЗНЕС-ІНКУБАТОР:
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

**Серьогін Сергій, Бородін Євгеній, Фітерніцька-Горзько Магдалена,
Чубара Томаш, Колотило Олександр, Шаров Юрій, Маматова Тетяна,
Бобровська Олена, Гладка Олена, Матвєєва Ольга,
Чикаренко Ірина, Колповська Антоніна**

Підписано до друку 23.10.2013 р. Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 7,14. Тираж 500 пр. Зам. № 196.

Компютерна верстка та оригінал-макет:

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національна академія державного управління при Президентіві України,
м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29.

Віддруковано у ФОП Залеський О.М. Св. № 329225

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1743 від 06. 04. 2004 р.