Кафедра менеджмента

**Контрольная работа**

по дисциплине: "Инновационный менеджмент"

Содержание

1. Управление НИОКР

2. Формы малого инновационного предпринимательства

Список литературы

## 1. Управление НИОКР

Серьезные изменения характера экономического развития, необходимость поддержания конкурентоспособности российских товаров сделали расширение научных исследований и разработок в фирмах и промышленных компаниях острейшей необходимостью. Приспособление к новым условиям хозяйствования потребовало пересмотра многих сторон деятельности фирмы. В основу управления фирмой была положена политика технологического обновления инновационной стратегии и активизации разнообразных форм научных исследований и разработок. Возникла необходимость перестроить организационные структуры НИОКР, расширить спектр направлений исследований, повысить активность промышленных фирм в области фундаментальных исследований.

В индустриально развитых странах промышленные НИОКР за последние десятилетия XX в. превратились в крупнейшую составляющую национального научного потенциала и в важнейший источник конкурентных преимуществ. В промышленных компаниях наука как главный и практически неисчерпаемый источник нововведений объединилась с конкретным потребителем новшеств. Необходимость активного расширения НИОКР в рамках промышленного сектора подтверждается тем фактом, что через производство и продажи продукции результаты научных исследований коммерциализируются и удовлетворяют реальные потребности общества.

Еще одной особенностью управления развитием НИОКР является опора на коллективную организацию работ, во главе которых стоит ученый-новатор и организатор.

Инновационная деятельность характеризуется высокой степенью неопределенности и риска, особенно при выполнении фундаментальных и прикладных исследований. При выборе проекта нововведений и принятии решений элемент риска также очень велик, он зависит от полноты информации, качества предлагаемого проекта, методов и подходов к принятию решений. Неопределенность будет наименьшей при серийном производстве нового товара Но пои выходе новшества на рынок и диффузии нововведений элементы неопределенности и риска опять возрастают, уменьшаясь при стабильном объеме продаж и высокой конкурентоспособности новшества. Проследим особенности управления инновациями на разных стадиях их жизненного цикла.

Многие творческие идеи не являются результатом логически последовательного процесса нарастания знаний и традиционного образа мышления. Коммерческие новаторские организации всегда будут зависеть от спонтанных творческих актов. В обычной, традиционной деятельности предприятий "методы и подходы к управлению оставляют очень мало места для случайного, но успех предпринимательских проектов в значительной мере остается зависящим от качества идей или концепций, на которых эти проекты основаны", - пишет известный специалист по управлению нововведениями Брайан Твисс.

На этапе научных исследований особенно важным является нетрадиционный управленческий подход. При этом необходимо совместить свободу творческих индивидуальностей, несовпадение личных, групповых и предпринимательских интересов с задачей эффективного поиска и выбора проекта.

Роль руководителя научного этапа исследований выходит за рамки простого отбора творческих работников, постановки стратегических задач и оперативного контроля. От него требуется создание творческого морально-психологического климата, стимулирование риска, обеспечение широких контактов между учеными и высокого уровня их информированности, создания условий для свободного творчества, терпимости и критичности.

Для ученых важными критериями деятельности служат признание и высокая оценка, престиж и денежное вознаграждение.

Среди методов творческого решения проблем Б. Твисс называет аналитический и морфологический, а также неаналитические методы, среди которых важное место занимают "мозговая атака", использование фантазии, метафор, методов ассоциаций, аналогий и синектики.

Синектика пытается организовать творческий процесс на основе преодоления ортодоксального мышления. Операционное управление творческим актом объясняется на основе фундаментальных логических и психических процессов. Методы синектики достаточно широко распространены в специализированных научных организациях.

В управлении НИОКР наиболее важны две области принятия решений: отбор проектов и завершение разработки. При этом для прикладных исследований характерна достаточно высокая системность и целенаправленность. Но в них все еще велик элемент недетерминированности. Проводится отбор проектов, обеспечивающий сбалансированный портфель, он формируется с целью решения поставленных фирмой стратегических задач одновременно с оптимальным использованием ресурсов в различные периоды времени. Затраты на НИОКР в современной практике составляют, как правило, от 3 до 5% объема продаж.

Как следует из анализа среднестатистических затрат по этапам НИОКР, наибольшую долю составляет документальное и организационно-технологическое обеспечение разработки нового образца. Это наводит на мысль о возрастающем влиянии технико-технологических нововведений и стремлении современных фирм иметь собственный научный задел и развитую сеть НИОКР.

Инновационная ориентация промышленных фирм ярко проявляется и в том, что НИОКР рассматривается как долгосрочная перспектива, сравнительно мало зависящая от краткосрочных изменений рыночной конъюнктуры. Большинство ведущих промышленных компаний мира расходуют на НИОКР от 5 до 7% суммарного объема продаж.

Развитие инновационной деятельности в странах, где участие государства в исследованиях и разработках имеет ограниченный характер и роль бюджетных ассигнований в расходах на НИОКР фактически снижается, представляется безальтернативным вариантом развития национальной экономики.

Исследования и разработки в современных компаниях можно классифицировать по 3 группам: фундаментальные исследования в области новых технологий, исследования в области совершенствования и модернизации существующей продукции, освоение новой продукции и новых методов производства.

Обновление производства, изменение номенклатуры выпускаемой продукции, внедрение новых производственных технологий могут осуществляться различными путями: посредством приобретения патентов, лицензий и ноу-хау, проведения собственных исследований в функциональных подразделениях НИОКР компании, создания внутрифирменных венчурных подразделений для разработки и коммерциализации новшеств.

Перед крупной компанией возникают различные альтернативы приобретения НИОКР - за счет поглощения мелких фирм, обладающих высоким уровнем научных разработок, за счет межфирменной исследовательской и производственной кооперации, путем создания совместных предприятий и пр. Крупные компании могут создавать фонд рискового капитала для финансирования малого инновационного бизнеса с установлением над ним контроля либо последующего приобретения.

Каждый вариант создания научных заделов и научного обеспечения обновления производства в компании рассматривается на альтернативной основе и зависит от конкретной ситуации, учитывающей:

характеристики новшества;

его соответствие профилю деятельности;

особенности и стадии жизненного цикла новшества;

уровень развития инновационной инфраструктуры;

обеспеченность финансовыми, материальными и информационными ресурсами;

квалификацию, профессиональные навыки и технический опыт персонала',

технико-организационный уровень производственных систем;

отраслевую принадлежность фирмы и пр.

И все же наибольший удельный вес в "портфеле" форм организации НИОКР во многих странах, особенно с низким уровнем участия государства, продолжает занимать внутрифирменная разработка и внедрение новшеств на базе подразделений НИОКР.

Важную роль в совершенствовании функционирования системы научно-исследовательских и конструкторских подразделений играет создание новых организационных структур и новых методов управления НИОКР. Так, если традиционному предприятию свойственна линейно-последовательная разработка новшеств в рамках матричных, дивизиональных или сетевых структур, то в современных компаниях преобладают проектный подход к управлению НИОКР система управления временными целевыми проектными группами, либо создание в рамках крупных корпораций автономных инновационных венчурных подразделений.

Традиционный линейно-последовательный способ разработки нововведений вызывает замедление темпов обновления новшеств вследствие таких объективных причин, как растущая инертность материально-технической базы производства, препятствующая радикальной смене технологий. На качестве и эффективности НИОКР сказывается превалирование, чисто административных методов руководства, снижающих трудовую мотивацию, ухудшающих коммуникации и согласованность действий различных функциональных подразделений, ответственных за разработку и внедрение новшеств. Применение метода проектного управления, создание временных проектных команд и внутрифирменных венчуров позволяют совершенствовать инновационный процесс в крупных компаниях.

На эффективность обновления оказывают влияние различные факторы инновационной деятельности: качество инновации-продукта, качество применяемых технологических решений и характеристика организационно-технических условий осуществления проекта. Факторами, определяющими качество осваиваемого изделия или новой продукции, являются технический уровень изделия, его технологичность, ресурсоемкость, степень унификации и стандартизации, сравнительная технико-экономическая эффективность старой и новой моделей.

Показателями качества инновации могут быть любые параметры и свойства изделия. Для наиболее исчерпывающего представления о техническом уровне нововведения показатели подразделяются по свойствам, способу их измерения, стадиям производства и эксплуатации. Для полноты характеристики применяются как абсолютные показатели свойств в натуральном или стоимостном выражении, так и относительные. Причем относительные показатели - это обычно отношение абсолютных показателей старого к показателям нового или улучшенного образца, а также удельные или расходные показатели материалоемкости, трудоемкости, себестоимости на единицу измерения мощности, производительности и т.д. Эти параметры - основа оценки технического уровня и качества новшества. Их классификация схематично показана на рис.1.

Если единичные (частные) показатели новшества относятся только к одному из его свойств, то комплексные показатели достаточно полно отражают гамму наиболее важных характеристик. Для такой продукции ее техническое и технологическое совершенство определяется через технический уровень новинки в сравнении с базовыми значениями старого продукта. В качестве базовых используют показатели стандартизированной выпускаемой продукции. При этом все фазы жизненного цикла новой продукции подчинены ее конечной стадии - продажи и эксплуатации у потребителя. С этих позиций проектирование нельзя рассматривать как этап научно-технической деятельности, поскольку все этапы НИОКР направлены на перспективное развитие образца нового товара, включая так называемую эксплуатационную эффективность.

Рис.1. Классификация показателей при оценке технического уровня новшества

Так, технико-эксплуатационные факторы определяют затраты на обеспечение необходимых эксплуатационных характеристик, а функциональные свойства нового образца определяют так называемый динамический запас функциональных параметров (мощность, надежность, производительность, срок службы), влияющий на перспективы модернизации изделия и удлинения срока его эксплуатации и пребывания на рынке.

Организационно-экономические факторы характеризуют влияние макроэкономических, микроэкономических и организационных аспектов на качество и стоимость разработки новшества.

Конструктивно-технологические факторы определяют затраты на получение необходимых технических показателей изделия, включают стоимость технологической обработки. Особо выделяются факторы, углубляющие специализацию и способствующие стандартизации и унификации изделий. Эти показатели играют незначительную роль при внедрении единичных и принципиально новых образцов, поскольку создаются благоприятные условия для массового производства. Здесь на передний план выдвигается новизна изделия, его техническое и технологическое совершенство, проводится сравнение новой модели с лучшими образцами подобных товаров на мировом рынке.

Оценка технического уровня внедряемого новшества может производиться на основе интегрального или средневзвешенного показателя. При этом главный обобщающий показатель связан с назначением и потреблением изделия.

Для расчета обобщающего показателя качества внедряемого новшества, как правило, применяются экспертные оценки, так как имеющейся информации оказывается недостаточно для применения количественных математических методов.

Процедура определения коэффициентов весомости частных показателей качества состоит из четырех этапов. На первом этапе происходит разработка анкетных вопросов, касающихся частных показателей и коэффициентов их весомости. На втором этапе подбирается "команда экспертов", причем число ее участников должно быть не менее 20, здесь должны быть представлены заказчики, разработчики, менеджеры, маркетологи. Третьим этапом является, как правило, процедура экспертизы, подразделяющаяся на предварительную и окончательную. Опрос может проводиться в несколько этапов и обязательно анонимно. В конце каждого этапа желательно обсуждать полученные результаты. Четвертым, заключительным этапом считается математическая обработка результатов опроса различными вероятностными методами или методами упорядочения: ранжированием, непосредственной оценкой, последовательным и парным сравнением, методом преференций (предпочтений).

Достаточно часто применяется метод агрегированной оценки с предшествующим ранжированием.

Наилучший подход к определению интегрального показателя нововведения заключается в разработке математической модели в виде функциональных зависимостей главных показателей от производственно-эксплуатационных и организационно-экономических факторов. Ведущую роль играет также объем инвестиций, необходимый для достижения требуемого технического уровня нового изделия.

Если невозможно выделить главный количественный показатель, применяют средневзвешенные величины. Можно использовать средневзвешенное арифметическое или геометрическое значение частных показателей. В данном случае необходимо сравнить различные

варианты проектов новых изделий в условиях предельно допустимых отклонений и установить значимость и степень влияния всех составляющих. Интегральный показатель технического уровня изделия представлен на рис.2.

Рис.2. Интегральный показатель технического уровня новшества

Производственно-технологические показатели связаны с затратами всех видов ресурсов, применяемых для производства нового изделия. Показатели конструкторской унификации выявляют преемственность, повторяемость и уровень стандартизации и унификации изделия. Особо выделяются эксплуатационные свойства новой продукции. Для описания экономических параметров изделия применяют факторный анализ. Здесь трудоемкость, энергоемкость, материалоемкость и себестоимость представляют в виде функций технологических параметров.

Для анализа принципиально новых проектов и прогноза фундаментальных и прикладных исследований используются методы, основанные на построении так называемого дерева целей, или прогнозного графа.

Суть метода прогнозного графа состоит в построении и анализе дерева целей, отражающих как инновационную альтернативу, так и инновационную потребность, в том числе оценку необходимых ресурсов и производственных возможностей. При этом последовательно предъявляемые ситуации оцениваются вероятностью свершения событий [5].

## 2. Формы малого инновационного предпринимательства

Эффективность современной научно-технической политики большинства экономически развитых стран определяется не только выбором основных приоритетов к инновационной сфере, но и, как правило, формированием гибкого механизма малого предпринимательства, способного преодолеть в процессе своей деятельности организационно-экономические недостатки ведомственного монополизма, который оказывает негативное влияние на развитие инновационного процесса. Об эффективности небольших фирм в инновационном процессе свидетельствуют следующие данные: по оценкам Национального научного фонда США, па каждый вложенный в НИОКР доллар фирмы с численностью до 100 человек осуществляли в четыре раза больше нововведений, чем фирмы с занятостью в 100-1000 человек, и в 24 раза больше, чем компании, где занятость выше 1000 человек. Темпы нововведений у них на треть выше, чем у крупных, кроме этого, небольшим фирмам требуется в среднем 2,22 года, чтобы выйти со своим нововведением на рынок, тогда как крупным - 3,05 года.

Значительную роль играют малые инновационные предприятия в странах с развитой рыночной экономикой в развитии научно-технического потенциала этих стран. Основная часть этого потенциала сосредоточена на крупных компаниях, но при этом малые и средние фирмы практически всегда опережают их по части коммерциализации результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по широкому кругу товаров.

Особая роль в развитии инновационного предпринимательства в Украине принадлежит малым инновационным предприятиям, так как страна обладает мощным научно-техническим потенциалом для создания малого предпринимательства в инновационной сфере В первые годы экономических реформ малые предприятия, занятые в области НИОКР, действовали в узкой области: разработка программного продува, осуществление проектных работ, экономических исследований и т.п. В настоящее время сферы деятельности инновационных фирм значительно расширились, так как в силу своей гибкости они более устойчивы к негативному влиянию внешней среды. Кроме этого, увеличивается и общее число малых предприятии в научно-технической сфере.

Формирование малых инновационных предприятии происходит следующим образом:

создание новых предприятий инициативными предприимчивыми исследователями и разработчиками, которые объединяют свои усилия для производства конкурентоспособной и прибыльной наукоемкой продукции;

создание путем "отпочкования" от крупных научно-производственных объединении и научно-исследовательских институтов, которым сложно приспосабливаться крыночным условиям хозяйствования. Такие малые предприятия занимаются в основном модернизацией разработанных в "материнском" фирме разработок;

создание новых структур, как "рыночных дублеров" лаборатории и отделов отраслевых НИИ и промышленных предприятии. Такие предприятия занимаются не только научными и прикладными исследованиями, но и производством наукоемкой продукции в ограниченном объеме;

создание новых предприятий с целью оказания посреднических услуг по продвижению инновации и технологии. Значительную роль такие малые предприятия играют в тех регионах, где научно-технические и маркетинговые связи не так сильны, как в научных центрах страны.

Как правило, процесс создания малого инновационного предприятия проходит несколько стадий. На первой стадии группа инженеров-изобретателей, разработчиков или ученых основывают предприятие по производству нового продукта (услуги) или уже освоенного продукта (услуги) по новой технологии. Обычно первоначальный капитал предприятия формируется из собственных и заемных средств и учредители предприятия одновременно являются его основными сотрудниками. В том случае, если проект привлекателен для инвесторов и учредители смогут их в этом убедить, они также вкладывают средства. Такая фирма-новатор по сути является опытно-конструкторской лабораторией, работающей над разработкой 2- 3 нововведений.

На следующем этапе учредителями предприятия разрабатывается экономическая стратегия бизнеса изучается рыночный спрос и проводится подготовка производства. Затем начинается выпуск и продажа новой продукции, опытная партия продастся или распространяется с целью испытания потребителям, причем сбытом продукции, как правило, занимаются сами учредители. На данной стадии основная задача предприятия - завоевание доверия потребителей для получения в будущем более крупных заказов.

Третья стадия - стадия о гладки технологии и расширения производства, начала промышленного выпуска продукции, предназначенной уже не для конкретного узкого круга потребителей, а для групп потребителей со схожими потребностями. На предприятии начинается процесс формирования подразделения, которое будет заниматься сбытом продукции, и происходит создание организационной структуры.

На четвертом этапе осуществляется освоение новых капиталовложений, которые направлены на улучшение качества продукции, формирование оборотных фондов, расширение рынка сбыта производимой продукции Происходит быстры и рост предприятия, который ставит проблему координации различных видов ее деятельности, совершенствования организационной структуры. На этой стадии стратегия предприятия в области производства и сбыта определяется запросами потребителей и активностью конкурентов.

Так, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно технической сфере выделяет следующие группы малых предприятий по состоянию их развития:

1. Малые предприятия на начальной стадии становления, результат деятельности которых находится как правило, на уровне идеи, макетного или опытного образца. Их оборот определяется объемом получаемых из государственных или не государственных источников средств на НИОКР и составляет десятки миллионов рублей в год. Обычно на таких предприятиях работают 2-3 постоянных сотрудника, остальные работающие привлекаются под конкретный заказ по мере его поступления. Основная масса таких предприятии существует в системе высшего образования и в других институтах государственной формы собственности.

2. Малые предприятия, которые уже реализуют свою продукцию на отечественном и/или зарубежном рынке. Их оборот достигает нескольких сотен миллионов рублей. Для них также характерно то, что значительная часть оборота образуется за счет объема продаж продукта или объема предоставляемых услуг. Однако и результате того, что такой уровень оборота недостаточен для самообеспечения, то малое предприятие "подзарабатывает" па коммерции, на "отверточных технологиях", пользуется площадями и оборудованием "материнской" структуры. Предприятия этой группы составляют большинство. Такие малые предприятия в основном запрашивают заемные средства на технологическое оборудование и оснастку, запуск в производство новых видов продукции, расширение производства.

3 Предприятия с оборотом в несколько миллиардов рублей в год. Они приближаются к порогу устойчивости, величина которого зависит от конкретных условий существования предприятий - доли собственных затрат в себестоимости, размера всех видов платежей. Большинство работников таких предприятий - штатные сотрудники. Очень часто такие малые предприятия находятся на производственной площади "материнских" структур, в том числе арендуя площадь. Однако, учитывая высокий уровень арендной платы и нестабильность арендных отношений, они стараются приобретать площадь в собственность. Данные предприятия получаемые кредитные средства в основном расходуют на следующие цели: накопление оборотных средств, приобретение комплексных технологических "цепочек", сертификацию продукции, диверсификацию производства, обучение персонала, проведение поисковых исследовании силами привлекаемых ученых.

Эффективность малой формы предприятия, занимающегося научно-исследовательскими и опытно конструкторскими разработками, обычно бывает немного выше, чем у крупной организации при освоении того или иного нововведения, которое не требует крупных финансовых средств и большого числа занятых, в осуществлении проекта, когда небольшая группа специалистов может его провести без использования сложного и дорогостоящего исследовательского оборудования.

Успех малых предприятий и инновационной сфере объясняется следующими причинами:

углубление специализации при проведении научных разработок привело к тому, что по многих случаях малые предприятия в состоянии конкурировать с крупными организациями, работая в узкоспециализированном направлении, даже имея ограниченный объем финансовых средств;

малые предприятия занимаются разработками и освоением инноваций в тех областях, которые кажутся для крупных предприятии или неперспективными, или высокорисковыми;

в отличие от крупных предприятий, малые предприятия охотно берутся за разработку и освоение оригинальных нововведений,

в крупных предприятиях, как правило, разработкой, внедрением, производством и сбытом новой наукоемкой продукции занимаются отдельные специализированные подразделения, соответственно ответственность за каждый этап переходит от одних групп к другим, в малых же предприятиях все эти этапы инновационною процесса объединяются под руководством одного лица, что ускоряет получение конечного результата инновационной деятельности;

производственную деятельность малых инновационных предприятий отличает их узкая предметная специализация, что предполагает концентрацию усилий и средств на заключительных стадиях создания нововведения и на первых этапах его распространения. Это означает, что фактически предприятие начинает научно-производственную деятельность сразу с опытно-конструкторских разработок, цель которых -достичь высокой технологичности изделия и быстро наладить его промышленное изготовление;

удельные затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы у малых высокотехнологических предприятий нередко в несколько раз превышают аналогичный показатель крупных предприятии, что способствует их более быстрому и эффективному появлению на рынке инноваций;

изобретательским группам малых предприятий довольно часто приходится работать в областях, в которых исследователи не являются профессионалами из-за ограниченности предприятия в людских ресурсах, так как небольшое предприятие не в силах привлекать специалистов в различных отраслях деятельности, а это часто способствует возникновению новых оригинальных новаторских идей и нового подхода к решению проблем.

Об эффективности функционирования малого инновационного предпринимательства свидетельствует активная деятельность отечественных инновационных фирм в различных отраслях экономики.

Особое место среди малых инновационных предприятий занимают венчурные фирмы, то есть "рисковые" фирмы, представляющие собой небольшие, но очень гибкие и эффективные предприятия, которые создаются с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации "рисковых" инноваций. В некоторых случаях венчурные фирмы являются временными организационными структурами, которые создаются под решение конкретной проблемы. Данные предприятия характеризуются высокой активностью, которая объясняется прямой личной заинтересованностью работников фирмы и партнеров по венчурному бизнесу в успешном коммерческой реализации разработанной идеи, технологии, изобретении. Наибольшее распространение венчуры получили в наукоемких отраслях экономики, где они специализируются на проведении научных исследовании и инженерных разработках. Особое значение венчурного бизнеса заключается в следующем:

венчурный бизнес приводит к созданию новых жизнеспособных хозяйственных единиц, воздействующих на него традиционную структуру ведения научных исследовании, и вызывает структурные изменения в общественном производстве стран;

венчурный бизнес увеличивает занятость высококвалифицированных специалистов;

венчурный бизнес способствует техническому перевооружению традиционных отраслей экономики;

венчурный бизнес побуждает крупные корпорации к совершенствованию принципов управления и организационных структур;

венчурный бизнес показывает, что ориентация на долгосрочные цели требует создания специальной кредитно-финансовой системы в виде венчурного капитала.

Создаются венчурные фирмы на договорной основе на средства, полученные путем объединения, как правило, нескольких юридических или физических лиц (в некоторых случаях и тех и других одновременно), либо на кредиты или вложения крупных компании и банков. Для создания венчурной фирмы необходимо наличие несколько условий идеи нововведения (нового производства, технологии, услуги), общественной потребности в реализации этой идеи, предпринимателя, способного на основе такой идеи организовать новую фирму; "рискового" капитала для финансирования этой фирмы.

В отличие от других форм инвестирования, инвестирование в венчурный бизнес характеризуется рядом отличительных особенностей:

финансовые средства вкладываются в венчурный бизнес без материального обеспечения и без гарантии, соответственно инвесторы идут на большой риск. В случае неудачи они могут потерять значительные денежные средства. Такое "рисковое" вложение средств предпринимателями объясняется их верой в успех венчурного бизнеса и отсутствием условии для собственных исследовании и коммерческой реализации перспективной технологии;

обязательно долевое участие инвестора в уставном капитале фирмы в прямой или опосредованной форме (как правило, доля не превышает 50%), т.е. рисковый капитал размещается не как кредит, а в виде паевого взноса в уставный капитал фирмы в зависимости от доли участия, которая оговаривается при предоставлении финансовых средств. Инвесторы имеют право на соответствующее получение прибыли финансируемой фирмы;

средства предоставляются на длительный срок и на безвозвратной основе, поэтому в некоторых случаях инвесторам приходится ожидать в среднем 3-5 лет, чтобы убедиться в перспективности вложений;

активное участие инвестора в управлении финансируемой фирмой, так как он лично заинтересован в успехе венчурного предприятия, поэтому рисковые инвесторы часто не ограничиваются предоставлением денежных средств, а оказывают различные управленческие, консультативные и прочие деловые услуги венчурной фирме, но при этом не вмешиваются в оперативное руководство ее деятельностью.

Венчурные фирмы создаются в двух организационных формах самостоятельные венчурные фирмы и фирмы, находящиеся внутри крупных предприятий. Решение о создании внутреннего венчура принимается руководством предприятия и его деятельность контролирует непосредственно один из руководителей. При отборе идеи, на базе которых может быть создан "рисковый" наукоемкий проект, обязательно учитываются два момента: во-первых, задачи этого проекта не должны совпадать с традиционной сферой интересов материнской компании, т.е. целью внутреннего венчура является изыскание новых инноваций. Во-вторых, при отборе идеи, которые будут реализовываться в рамках внутренних венчуров, эксперты должны убедиться, что коммерческий потенциал нововведений, издержки на создание, производство и сбыт могут быть предсказаны с точностью от 50 до 75%.

Внутренним венчурам, как правило, предоставляемся юридическая и бюджетная самостоятельность, а также право формировать персонал предприятия. Для большей самостоятельности они обычно располагаются в отдельном здании, однако материнская компания обеспечивает их научно-исследовательским, вычислительным и другим оборудованием, предоставляет необходимые услуги в области управления. Обычно при успешной деятельности внутренний венчур превращается в одно из производственных подразделений материнском компании, а его продукция реализуется по сложившимся в компании каналам сбыта.

Многие компании организуют одновременно несколько внутренних венчуров, примером может служить корпорация IBM, которая в 1983 г имела 15 "рисковых" проектов. По ним разрабатывалась и выпускалась на рынок такая продукция, как телекоммуникационное оборудование, новые виды дисплеев и персональные компьютеры, создание и выпуск которых - наиболее успешный проект внутренних венчуров IBM. Через год после начала практической реализации этого проекта продукция была направлена на рынок, а еще через два года объем ее продаж составил 2,5 млрд долл. К этому моменту внутренний венчур превратится в крупнейшее производственное подразделение корпорации.

Наибольшее распространение венчурное предпринимательство получило в США. По своим объемам американский рынок "рискового" капитала значительно превосходит западноевропейский и японский. Так, к середине 80-х годов кумулятивная сумма инвестиции в японские венчурные фирмы составляла 2,6 млрд. американских долл., а в США она достигала 24 млрд. долл.

Результатом деятельности венчуров стали такие изделия, как целлофан, шариковая авторучка, вертолет, турбореактивный двигатель, застежка "молния", кинескоп, инсулин, цветная фотосъемка и фотопечать, ксерография, микропроцессор и многое другое. В США венчурный бизнес сосредоточен в наиболее наукоемких отраслях - в производстве полупроводников, компьютеров, программного обеспечения, искусственного интеллекта. В Западной Европе значительный рынок венчурного капитала возник только в 70-е годы и стал быстро развиваться в Голландии, Германии, Италии и других странах.

Современные венчурные предприятия представляют собой гибкие и мобильные структуры, которые отличаются очень высокой и целенаправленной активностью, что объясняется в первую очередь прямой личной заинтересованностью работников предприятия и инвесторов в скорейшей успешной коммерческой реализации разрабатываемой идеи, технологии, объекта, изобретения, причем с минимальными затратами. По темпам доведения разработки до коммерческой реализации конкурировать с ними крупным промышленным предприятиям очень сложно.

## Список литературы

1. Венчурный инновационный менеджмент [Текст]: интегральное учебное пособие / Мин-во образования и науки Украины, Нац. технический ун-т "ХПИ"; ред. Л.Н. Ивин. - Х.: НТУ "ХПИ", 2005. - 388 с.
2. Галица И.А. Система стимулювання інновацій [Текст] / И.А. Галица // Фондовый рынок. - 2008. - N 31. - C.18-21
3. Денисенко М.П. Інноваційна діяльність підприємств України: суть, оцінка та напрями активізації [Текст] / М.П. Денисенко, Я.В. Шабліна // Проблеми науки. - 2008. - N 6. - C.9-17
4. Жук М.В. Інфраструктурне забезпечення інноваційного процесу в Україні [Текст] / М.В. Жук, О.М. Бородіна // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - N 8. - C.66-71
5. Зинов В.Г. Потребности в инновационных менеджерах [Текст] / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, В.Г. Яшин // Инновации. - 2008. - N 3. - C.38-49
6. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / ред.Л.Н. Оголева. - М.: Инфра-М, 2003. - 238 с.
7. Колокольников О.Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологипческие системы [Текст] / О.Г. Колокольников // Инновации. - 2007. - N 1. - C.91-95
8. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Краснокутська; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2003. - 504 с.
9. Кривич Я.М. Поняття банківських інновацій та їх класифікація [Текст] / Я.М. Кривич // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Вип.22. - Суми: УАБС НБУ, 2007. - C.104-111
10. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 471 с.
11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Текст]: статистичний збірник / Держ. комітет статистики України. - К.: Держкомстат України, 2001. - 290 с. -
12. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Ю.М. Правик. - К.: Знання, 2007. - 431 с.
13. Риск-менеджмент инноваций [Текст]: монография /, Т.А. Васильева, О.Н. Диденко, А.А. Епифанов. - Сумы: Деловые перспективы, 2005. - 260 с.
14. Трубачев Н.А. Особенности управления и справедливость распределения результатов инновационной деятельности на примере комплексного инновационного проекта [Текст] / Н.А. Трубачев // Инновации. - 2008. - N 1. - C.115-118
15. Усольцев Е. Инновационный менеджмент: постановка задачи в рамках обобщенной модели [Текст] / Е. Усольцев // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - N 11. - C.85-93
16. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2002. - 400 с.
17. Федулова Л.І. Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування [Текст] / Л.І. Федулова // Економіст. - 2002. - N 2. - C.52-55
18. Фірсова С.Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність: фактор попиту [Текст] / С.Г. Фірсова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - N 5. - C.64-69