

І. ГАЛИЦЯ

СИМБІОЗНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

Обґрунтування ефективності інноваційних концернів

Оволодіння досягненнями науково-технічного прогресу і прискорення впровадження його результатів у практику в сучасних умовах перетворюється на один з вирішальних чинників забезпечення конкурентоспроможності як національної економіки на міжнародній арені, так і окремого товаровиробника на конкретному ринку. Провідні фірми в індустріально розвинених країнах бояться відставання у науково-технічному змаганні навіть більше, ніж падіння рівня прибутку.

У сучасних умовах виникає гостра необхідність у пошуку найдієвіших організаційних форм наукового процесу та інноваційного бізнесу, які б давали змогу підвищити ефективність фундаментальних і прикладних досліджень, а також прискорити впровадження їхніх результатів у практику. Одним з підсумків цього пошуку стали запропоновані автором принципи організації діяльності інноваційного концерну та механізмів його функціонування.

БАЗИСНІ ФОРМИ

У країнах з розвинутою ринковою економікою виділяються три базисні форми організації інноваційного процесу, які, у свою чергу, мають безліч підвидів і модифікацій.

Перша — адміністративно-господарська, що виступає як науково-виробничий центр. Таким центром може бути велика чи середня корпорація, яка об'єднує під загальним керівництвом наукові дослідження і розробки, виробництво і збут продукції. Інакше кажучи, йдеться про форму, що певною мірою нагадує вітчизняні науково-виробничі об'єднання.

Друга форма — програмно-цільова. Це організація інноваційного процесу на основі цільових програм, що особливо ефективно в тих сферах, де необхідні швидкі науково-технічні «прориви».

І, нарешті, третя базисна форма — ініціативна. Суть її полягає у фінансуванні робіт і досліджень винахідників-одиначок, ініціативних груп, малих фірм, створених для освоєння нововведень, і надання їм різноманітної допомоги [1].

Кожна з перелічених форм має свої істотні переваги і недоліки. У науковій літературі не вщухає суперечка щодо того, де інноваційний процес найефективніший: у великих корпораціях, які об'єднують під одним дахом наукові дослідження, виробництво і збут продукції, чи у малих інноваційних фірмах. Однозначної відповіді на це запитання досі ще ніхто не дав [2].

Економічний досвід індустріально розвинених країн з кінця XIX століття свідчить, що великий капітал, особливо промисловий, як правило, був форпостом і основною рушійною силою впровадження досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечувало

конкурентоспроможність як самих промислових корпорацій, так і, значною мірою, — національних економік у цілому.

Ця тенденція зазнала певних змін у наш час. Загалом великий капітал продовжує відігравати неабияку роль в освоєнні масштабних нововведень, які потребують значних капітальних вкладень. Проте його роль у генеруванні інновацій дещо знижується.

Концентрація науково-дослідних робіт (НДР) на початок 80-х років ХХ ст. у великих промислових компаніях була досить значною. Так, 100 найбільших компаній виконували відповідно у США — 82,0 %, в Англії — 69,5 %, у Франції — 81,9 % промислових наукових досліджень. У Японії 85 найбільших фірм виконували 52,1 % обсягів промислових НДР [3].

Поряд з незаперечно високою концентрацією НДР у найбільших фірмах неможливо ігнорувати факти (на нашу думку, досить переконливі) зростання ролі малого інноваційного бізнесу в генеруванні нововведень і підвищенні ефективності інноваційного процесу. Свідчення цього — результати численних досліджень.

Згідно із статистичними даними, на малий інноваційний бізнес у США припадає приблизно 50 % усіх промислових нововведень, у тому числі 95 % радикальних винаходів [4]. Американські компанії, чисельність персоналу яких не перевищує тисячі чоловік, розробили такі всесвітньо відомі нововведення, як електронний калькулятор, ксерографія, штучний інсулін, гнучкі контактні лінзи, персональний комп'ютер тощо [5].

Якщо проаналізувати ситуацію ретроспективно, то побачимо, що з 58 найбільших винаходів ХХ сторіччя, зроблених в Америці і Західній Європі, не менше 46 належали винахідникам-одиначкам, дрібним фірмам, особам, які не були визнані у великих організаціях, і, нарешті, новаторам з ряду солідних фірм, галузева сфера діяльності котрих ніяк не давала змоги розраховувати на створення такого нововведення [6].

Таким чином, незважаючи на домінуючу концентрацію наукових досліджень у сфері великого капіталу, малий інноваційний бізнес виявився спроможним генерувати значну кількість радикальних інновацій. Причому саме у його сфері були створені революційні технології, які значною мірою вплинули на подальший соціально-економічний розвиток найбільш передових країн, стали фундаментом для виникнення нових галузей науково-технічного прогресу, а сьогодні визначають його головні складові. Наприклад, створення персонального комп'ютера дало змогу конструювати глобальні інформаційні мережі, які поступово сприяють формуванню нового економічного і життєвого середовища, і, безперечно, будуть суттєвим чинником розвитку суспільства в ХХІ столітті.

У ПОШУКАХ СИМБІОЗНИХ ФОРМ

Істотна закономірність: серед нововведень, які генеруються малим інноваційним бізнесом, дуже багато радикальних інновацій. І це цілком закономірне явище.

Створення будь-якої, а тим більше радикальної інновації, потребує нестандартного мислення, великої творчої свободи, відсутності бюрократичних бар'єрів. Найоригінальніші, найцінніші ідеї і нововведення народжуються завдяки максимально розкутій творчості. Вони, як правило, не допускають якихось рамок, усталених концепцій, догм, структур і тому ламають їх.

Однак у великих корпораціях існують складні і масштабні адміністративно-командні системи управління, що містять підсистеми багаторівневого узгодження управлінських рішень. «Пробити» ці системи, вийти за їхні рамки, домогтися бажаного рівня свободи буває дуже і

дуже не просто. Адміністративно-командна система досить підозріло і упереджено ставиться до всього, що не вписується в неї. Так само важко в її межах добитися впровадження уже завершеної розробки. Щоправда, в останні роки система управління нововведеннями у деяких великих корпораціях зазнає значних трансформацій. Вона стає гнучкішою, сприйнятливою до нових ідей та інновацій. Розробляються і впроваджуються прогресивніші форми стимулювання інноваційної активності персоналу [7]. Однак, по-перше, ці процеси відбуваються далеко не в усіх корпораціях. По-друге, навіть трансформація менеджменту всередині великої корпорації, спрямована на створення умов для прискорення інноваційного процесу і впровадження його результатів у практику, не може повністю компенсувати бюрократичні хиби адміністративно-командної системи управління. Що ж до управління малими інноваційними фірмами, то воно не потребує великих адміністративно-командних систем, складних і тривалих процедур узгодження управлінських рішень. Це створює сприятливі умови для генерування нововведень і прискореного впровадження їх у практику.

Більшість дослідників підкреслює значні переваги структур керування малим інноваційним бізнесом [8]. Але найістотнішим доказом їхньої ефективності є той факт, що великі корпорації для подолання недоліків адміністративно-командної системи управління використовують усередині своїх організаційних структур підрозділи, що функціонують на принципах малого інноваційного підприємництва (внутрішні венчури) [9].

Варто звернути увагу на ще одну особливість малого інноваційного бізнесу: він дає значний імпульс для прискорення всіх етапів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) і впровадження нововведень, а також створює умови для підвищення ефективності інноваційного процесу. Швидкість проходження усіх етапів НДДКР у малих фірмах на третину вища, ніж у великих корпораціях [10].

Національний науковий фонд США досліджував у 1977 р. основні нововведення, починаючи з 1953 р., і дійшов висновку, що малі фірми з чисельністю працівників не більше тисячі чоловік освоїли в 24 рази більше нововведень на 1 долар, витрачений на дослідження і розробки, ніж концерни з персоналом понад 10 тис. чоловік, і в 4 рази більше, ніж середні корпорації. За даними дослідників, у фірмах з персоналом не більше 500 чоловік на одного працівника припадає в 24 рази більше нововведень, ніж у великих корпораціях. Хоча є й інші роботи, де називається значно менша різниця (2,5 рази) [11].

Проте не варто абсолютизувати з погляду забезпечення ефективності інноваційного процесу ні великий, ні малий бізнес: кожен з них має у цьому аспекті як свої переваги, так і недоліки.

Вчені зазначають, що великі корпорації мають можливість забезпечувати диверсифікацію: наукових досліджень (тобто працювати одночасно над розробкою кількох різноманітних інновацій), знань (залучати до розв'язання однієї проблеми спеціалістів з різних галузей науки і техніки), а також підходів до розв'язання головної проблеми (об'єднувати різні підходи).

Великі корпорації мають можливість концентрувати значні зусилля на конкретному науковому напрямі, розробляти масштабні інноваційні проекти, що потребують значних капіталовкладень, швидко налагоджувати масове виробництво інноваційної продукції [12]. І, нарешті, вони можуть концентрувати значно більше фінансових, матеріальних, технологічних і трудових ресурсів в інноваційній сфері.

Водночас для великих корпорацій характерний цілий ряд недоліків в організації інноваційного процесу. І це насамперед те, про що вже йшлося, — складні адміністративно-командні системи управління, які передбачають багаторівневі і тривалі процедури узгодження рішень. У результаті виникає загроза «придушення» ініціативи співробітників, зменшується

мобільність управління, істотно сповільнюється реакція на зовнішні «сигнали» ринку. Великі підприємства-монополісти найменше відчують вплив конкурентного середовища, що створює передумови для їх стагнації.

У свою чергу, малий інноваційний бізнес, хоч він і дуже мобільний, швидко реагує на «сигнали» ринку, але, як правило, не має можливості забезпечити диверсифікацію досліджень, знань і підходів, розробляти капіталоемні масштабні інновації, концентрувати значні ресурси на одному напрямі і швидко налагоджувати масове тиражування інновацій. Ресурси малого бізнесу, які він може використати для розробки і впровадження інновацій, також істотно обмежені.

Таким чином, з погляду ефективності інноваційного процесу і великі корпорації, і малі фірми мають переваги, які значною мірою доповнюють одна одну. Водночас кожній з цих форм притаманні свої недоліки. Крім того, тут можна говорити про принцип «дзеркальності»: те, що є перевагою великого бізнесу у сфері організації інноваційного процесу, стає недоліком малого, і навпаки.

Такі закономірності є методологічним фундаментом для вирішення раніше поставленого питання: яка з цих двох форм ефективніша з позиції організації інноваційного процесу?

На наш погляд, відповідь на нього лежить не в тій площині, де її раніше шукали дослідники, намагаючись віддати перевагу якійсь з них. І малий, і великий бізнес мають свої переваги і свої недоліки, які навряд чи можливо перебороти. Тому необхідно не абсолютизувати якусь з цих форм, а шукати інтегральні (симбіозні) форми, які б дали змогу максимально об'єднати переваги великого і малого бізнесу, по можливості пом'якшивши при цьому їхні недоліки.

У країнах з розвинутою ринковою економікою використовується одна з таких форм — внутрішні венчури, про які тут уже згадувалось. Суть їх полягає у тому, що в рамках великої корпорації виділяються підрозділи, які функціонують на основі принципів малого інноваційного підприємництва. Це дає змогу певною мірою об'єднати переваги великого і малого бізнесу.

Автором розроблена одна з інтегральних (симбіозних) форм організації інноваційного бізнесу — інноваційний концерн.

ПРИНЦИПИ ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕРНІВ

ДІЯЛЬНОСТІ

Інноваційний концерн — це форма добровільної кооперації комерційно незалежних суб'єктів інноваційного підприємництва¹, яка здійснюється на основі певних принципів і правил за допомогою конкретного механізму.

Організація і функціонування інноваційних концернів (ІК) мають спиратися на ряд принципів, основні з яких доцільно розглянути детальніше. Серед них слід передусім виділити **принцип корпоративно-конкурентного середовища**. Він передбачає, що за суб'єктами інноваційного підприємництва (СПП) зберігається такий ступінь свободи, за якого вони можуть бути незалежними у своїй діяльності від корпоративного рівня. У той же час СПП добровільно кооперуються і передають на корпоративний рівень розгляд тих питань, які неможливо або складно вирішити в рамках конкретного СПП.

Дуже важливий також **принцип відкритої («м'якої») архітектури**² інноваційного концерну. У структурі концерну є два типи елементів: стаціонарні і нестаціонарні. Стаціонарні елементи

(СЕ) не можна виключити із структури (архітектури) концерну. Вони мають стійкі, певним чином встановлені зв'язки стосовно інших СЕ архітектури. Нестационарні елементи (НЕ), навпаки, можуть бути виключені із структури концерну, включені або додані до неї. Принцип відкритої архітектури концерну полягає саме в можливості вільно вилучати одні і включати або додавати інші НЕ — чи то ті, які раніше перебували у складі концерну, але вийшли з нього з різних причин, чи то зовсім нові. Архітектура концерну є по суті не жорстко встановленою, а «м'якою», оскільки дає змогу вільно вилучати, включати і додавати до неї НЕ.

До основних належить і **принцип регульованої приватної ініціативи і свободи підприємницької діяльності СПП, які входять до складу концерну**. Мова про те, що СПП, входячи до складу концерну, зберігають свою юридичну, комерційну і наукову самостійність. Вони передають на корпоративний рівень розгляд деяких питань, які їм самим вирішити складно або взагалі неможливо з об'єктивних причин. Компетенція корпоративного рівня і СПП чітко визначені і розмежовані, що закріплюється у статутних документах концерну. Поза межами своєї компетенції корпоративне керівництво не має права втручатися в справи СПП, за якими зберігається свобода підприємництва і право приватної ініціативи. Воно може лише за допомогою певних економічних важелів (наприклад, варіювання ставками відрахувань до загальнокорпоративних фондів) регулювати приватну ініціативу і діяльність СПП.

Проте, стаючи складовою частиною інноваційного концерну і залишаючись значною мірою самостійними агентами ринку, СПП беруть на себе певні зобов'язання щодо концерну (наприклад, здійснювати виплати до загальнокорпоративних фондів і т.д.). У зв'язку з цим на період перебування у його складі обмежується підприємницька самостійність СПП (незначною мірою), і їх можна вважати відносно самостійними суб'єктами інноваційного підприємництва або автономними суб'єктами інноваційного підприємництва у складі концерну.

Принцип пропорційного володіння правами на об'єкти інтелектуальної власності, створені в рамках концерну, також належить до основних. Його суть полягає у тому, що майнові права на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), створені в рамках інноваційного концерну, розподіляються між їх автором (авторами)³, СПП, у межах якого створена інтелектуальна власність, концерном у цілому і замовником науково-технічної продукції⁴, — у певних пропорціях. Для цього запропоновано три різні схеми, використання яких залежить від кожного конкретного випадку.

Схема розподілу прав на ОІВ і конкретні пропорції розподілу обумовлюються в договорі на проведення прикладної науково-дослідної роботи.

На серйозну увагу заслуговує **принцип мінімізації інноваційного ризику**. Адже діяльність СПП і замовника пов'язана зі значним інноваційним ризиком.

Мінімізації інноваційного ризику концерну в цілому й окремих СПП досягають за допомогою різних стратегій: диверсифікації напрямів досліджень у концерні і диверсифікації впровадження інноваційних проектів; страхування прикладних науково-дослідних робіт; інноваційного акціонування; комплексного використання двох або трьох зазначених методів. Що ж до мінімізації ризику замовника, то вона досягається в основному за рахунок страхування виконуваних робіт і частково — диверсифікації напрямів досліджень у концерні.

Диверсифікація напрямів досліджень означає, що в межах одного інноваційного концерну одночасно проводяться дослідження, які належать до різних наукових напрямів і навіть галузей і мають різний ступінь готовності. Це дає змогу знизити інноваційний ризик, оскільки, як правило, з багатьох проектів хоча б один або кілька дадуть комерційні результати. Завдяки

цим проектам поповнюються загальнокорпоративні фонди і підтримуються на певному етапі інші СІП.

Диверсифікація впровадження інноваційних проектів передбачає, що один і той самий проект впроваджується (якщо це можливо) на різних виробництвах і в різних галузях господарства. Це істотно підвищує можливість того, що хоча б в одному випадку впровадження дасть комерційний результат.

Проте диверсифікація впровадження інноваційних проектів має істотні обмеження. Для того, щоб її здійснювати, проекти повинні бути за своїми параметрами широкопрофільними і придатними для впровадження на різних виробництвах і у різних галузях. А на практиці проекти здебільшого розраховані на досить вузьку сферу застосування.

Суть **кредитно-страхового (неустойкового) принципу організації досліджень** у найзагальнішому вигляді полягає в тому, що в одному механізмі поєднуються і паралельно використовуються кредитування і страхування досліджень. Для їх проведення СІП одержує кредит, який має бути повернутий після закінчення дослідження із суми гонорару, сплаченого за його виконання. Паралельно страхується виконання прикладних науково-дослідних робіт. Чим менша сума кредиту і більша сума гонорару, тим більший прибуток одержує СІП. У випадку порушення умов договору сторона, яка винна у цьому, сплачує неустойку.

Основні принципи організації та функціонування інноваційного концерну вирішальною мірою визначають і його структуру.

СТРУКТУРНІ ІННОВАЦІЙНОГО КОНЦЕРНУ

ЕЛЕМЕНТИ

Інноваційний концерн складається з трьох основних підсистем (блоків): координації (блок керівних органів); автономних суб'єктів інноваційного підприємництва; інноваційної інфраструктури.

Керівні органи концерну — це його рада, очолювана президентом, і головні служби. Рада на чолі з президентом вирішує «доленосні» питання розвитку концерну (стратегічного планування, визначення рівня ставок відрахувань у загальнокорпоративні фонди та ін.). У періоди між засіданнями ради концерном керує президент.

На головні служби концерну покладається виконання основних загальнокорпоративних функцій.

Служба стратегічного планування на базі аналізу і прогнозів розвитку основних напрямів науки і техніки визначає головні стратегічні цілі і завдання концерну. Вона фактично створює фундамент для стратегічної внутрішньокорпоративної і зовнішньої політики концерну.

Служба оперативного планування складається з двох підрозділів: відділу поточної внутрішньокорпоративної і зовнішньої політики і відділу формування програм досліджень. Перший з цих відділів на основі інформації, що надходить від служби стратегічного планування (прогнози розвитку науки і техніки, прогнози розвитку концерну і т.д.) та інформаційної інфраструктури (маркетингові дослідження інноваційного ринку, поточні і середньострокові прогнози розвитку НТП, зведена інформація про напрацювання вчених концерну та ін.), розробляє методологічні основи і конкретні рекомендації щодо напрямів і методів внутрішньокорпоративної і зовнішньої економічної політики концерну.

Внутрішньокорпоративна економічна політика концерну має в основному індикативний характер і здійснюється за допомогою економічних методів. Наприклад, прогнозується, що та або інша прикладна науково-дослідна робота може дати значні результати за короткий термін. У зв'язку з цим керівництво концерну може зменшити загальнокорпоративний податок із СІП, який проводить це дослідження, за умови, що на звільнені кошти будуть залучені додаткові спеціалісти для прискорення виконання досліджень.

Щоб зрозуміти головні функції відділу формування програм досліджень, необхідно розглянути механізми розподілу замовлень на науково-дослідні роботи в інноваційному концерні. Тут найімовірніші три основні варіанти.

Перший варіант. СІП делегує функції щодо формування і розподілу загального пакета замовлень керівництву концерну. Після розподілу замовлень СІП укладає угоду (договір) із замовником на виконання конкретної роботи.

Другий варіант. Замовлення розподіляються за допомогою програмно-конкурсної системи планування, яка поєднує елементи індикативного планування і конкуренції (на основі конкурсного відбору). При цьому керівництво концерну формує портфель замовлень (програму досліджень) у цілому (стоцентне виконання якого не є строго обов'язковим). У ньому, відповідно, є роботи з більшою або меншою імовірністю успіху, з більшим чи меншим обсягом досліджень, більш чи менш «вигідні». Між СІП організуються торги за право укладення договорів на проведення конкретних досліджень. Переможець у торгах (СІП, що запропонував найкращі умови виконання даної розробки) укладає відповідну угоду з концерном і замовником. У торгах можуть брати участь і СІП, які не входять до складу даного інноваційного концерну. Якщо на торги виставляються «невигідні» з погляду СІП завдання, але такі, що мають велике значення, то концерн і замовник різними економічними методами стимулюють їхнє виконання. Так, якщо СІП здійснює дослідження з менш «вигідної» теми, то його відрахування у загальнокорпоративні фонди можуть бути зменшені. Таким чином, реалізується програмно-конкурсна система планування, яка дає змогу пов'язати в єдине ціле інтереси концерну, СІП і замовника науково-технічної продукції.

Третій варіант. СІП самостійно обирають напрями досліджень і укладають договори із замовником. При цьому вони користуються послугами головних служб концерну та інноваційної інфраструктури, за що здійснюють відрахування у загальнокорпоративні фонди.

Якщо в інноваційному концерні розподіл замовлень на роботи здійснюється за першим або другим варіантом, то всі пов'язані з цим поточні справи бере на себе відділ формування програм досліджень. Якщо ж розподіл відбувався за третім варіантом, то необхідність у функціонуванні цього відділу відпадає.

Фінансова служба здійснює формування і розподіл загальнокорпоративного фонду згідно зі ставками, визначеними керівництвом концерну. Крім того, вона забезпечує бухгалтерське обслуговування окремих СІП і концерну в цілому.

Страхова компанія забезпечує страхування розробок і кредитів, виданих під них, а також виплату неустойок у випадку порушення умов договору з боку СІП. Зазначена служба формує і використовує неустойково-страховий фонд.

Банк інноваційного концерну кредитує розробки, коли їхнім кредитором виступає сам концерн. Поряд з іншими структурними одиницями до складу банку як окремі підрозділи входять управління ризикового кредитування і фонд розширення досліджень.

В інноваційному концерні існує також *служба страхового резерву*. Цей резерв передбачено на випадок «економічного захворювання» концерну (істотного зниження його загальної прибутковості), щоб не допустити його банкрутства і мати лаг для його «лікування», тобто здійснення заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану концерну. Для виконання певних соціальних програм у концерні також може, за необхідності, створюватися фонд соціального розвитку.

Важливою підсистемою інноваційного концерну є сукупність відносно автономних СІП.

Діяльність керівництва концерну і СІП, що входять до його складу, забезпечує інноваційну інфраструктуру. Вона складається з п'яти підрозділів: матеріально-технічної, юридичної, інформаційної, психолого-аналітичної інфраструктур і служби безпеки концерну.

Матеріально-технічна інфраструктура забезпечує СІП усіма матеріально-технічними засобами, необхідними для ефективного проведення досліджень і управління. Юридична інфраструктура виконує функції юридичного захисту і представництва концерну в цілому та окремих СІП.

Значне місце у системі концерну посідає інформаційна інфраструктура. Вона виконує різні функції :

— вивчає сучасний інноваційний ринок (його поточний стан, а також найімовірніші перспективи розвитку), тобто фактично здійснює поточний і середньостроковий маркетинг інноваційного ринку; досліджує основні досягнення у сфері НТП, отримані за межами концерну, і створює відповідні бази даних;

— реєструє наукові ідеї і розробки співробітників концерну, створює і поповнює відповідний комп'ютерний банк даних;

— вивчає ідеї і напрацювання співробітників концерну, організовує відповідну експертизу з метою конкурсного відбору найперспективніших з них для подальшої розробки і впровадження;

— виконує патентну і ліцензійну роботу.

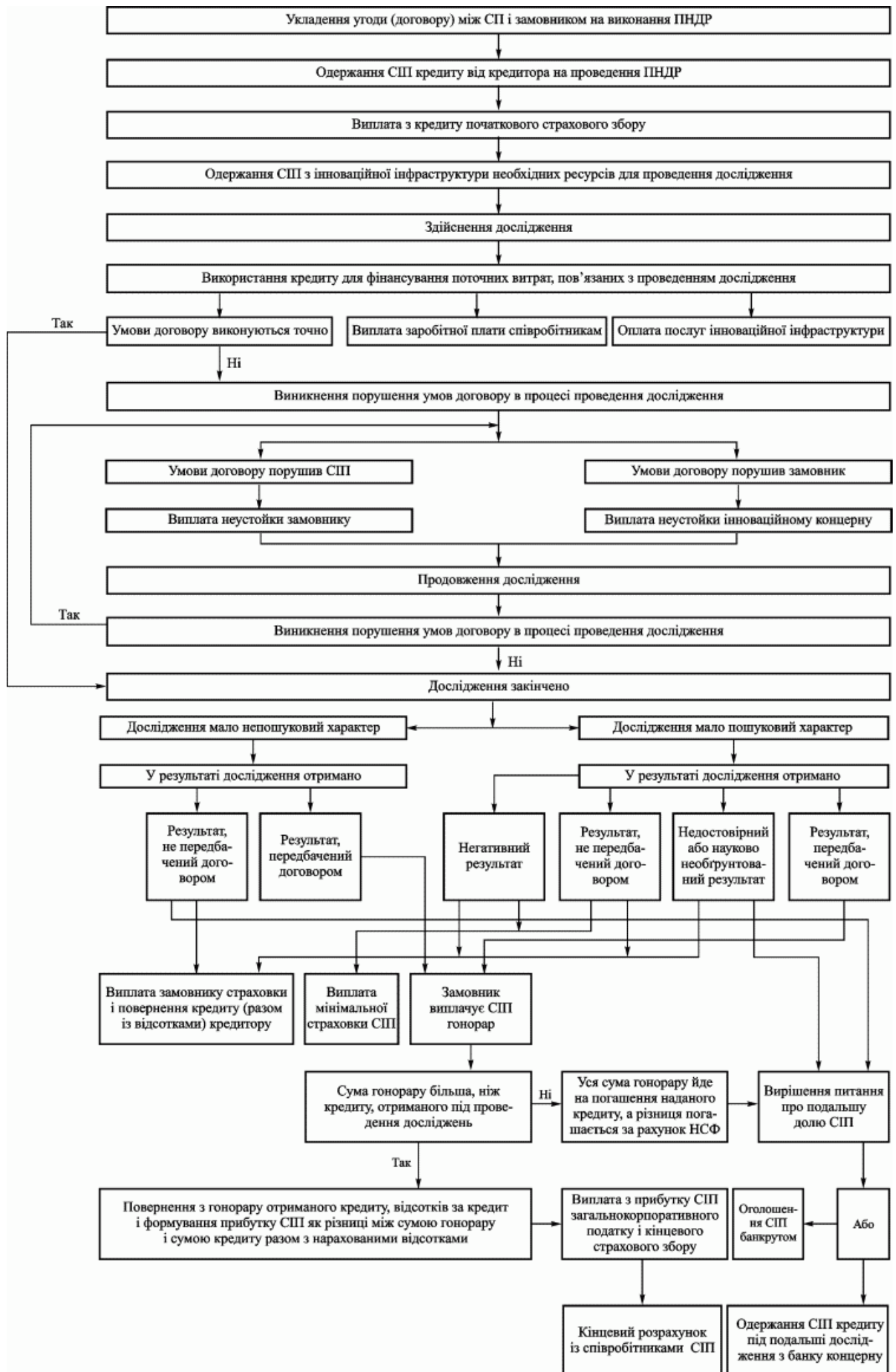
Із завданнями інформаційної інфраструктури у методологічному плані перегукуються завдання психолого-аналітичної інфраструктури (збирання даних, створення баз даних і т.д.) . Але у неї інший об'єкт досліджень — людина, конкретний науковець. Вона вивчає особисті якості співробітників і створює відповідні бази даних, готує рекомендації з найбільш раціонального використання конкретних учених для здійснення досліджень. Крім того, вивчається психологічна сумісність різних співробітників і готуються відповідні рекомендації.

Служба безпеки концерну складається з двох підрозділів: служб науково-технічної і комерційної безпеки. Перша з них відповідає за безпеку в ході проведення роботи, а друга — на етапі комерційної реалізації результатів дослідження.

Інноваційна інфраструктура, як правило, фінансується на основі оплати кожної конкретної інфраструктурної послуги за встановленими заздалегідь розцінками.

Отже, в інноваційному концерні кооперується виконання багатьох функцій інноваційної інфраструктури, що дає змогу СІП повністю зосередитися на проведенні дослідження і забезпечує економію ресурсів.

На основі блочно-цільового підходу [13] до побудови організаційних структур розроблено кілька модифікацій механізму функціонування інноваційного концерну, кожна з яких призначена для конкретних умов. Розглянемо лише одну з цих модифікацій, в якій передбачено кредитування прикладних науково-дослідних робіт (ПНДР) на звичайних умовах (див. схему).



Механізм функціонування інноваційного концерну.

Після укладення угоди (договору) між СІП і замовником на проведення прикладної науково-дослідної роботи СІП одержує кредит для її здійснення, з якого виплачує початковий страховий збір. Кредитором роботи може виступати будь-яка юридична або фізична особа, у тому числі в деяких випадках — замовник науково-технічної продукції та інноваційний концерн.

Після цього проводиться дослідження. СІП одержує з інноваційної інфраструктури необхідні ресурси для його здійснення. Кредит має строго цільовий характер і використовується виключно на фінансування поточних витрат, пов'язаних з проведенням дослідження, зокрема на оплату праці співробітників СІП та послуг інноваційної інфраструктури.

Якщо в процесі дослідження одна із сторін (СІП або замовник) порушує умови угоди, то вона виплачує відповідну неустойку.

Після закінчення дослідження, що мало непошуковий характер, коли не отримано результат, передбачений угодою на його виконання, замовнику виплачується страховка з неустойково-страхового фонду. Також з цього фонду кредитор повертається сума кредиту, отриманого під дослідження, і відповідні відсотки. Після цього вирішується питання про доцільність подальшого існування СІП (він або оголошується банкрутом, або одержує кредит під нові дослідження).

Якщо в ході непошукового дослідження отримано результат, передбачений угодою, то замовник виплачує СІП гонорар. Методика розрахунку гонорару закріплюється в угоді на проведення дослідження. У більшості випадків обсяг гонорару варто встановлювати залежно від очікуваного ефекту, пов'язаного з впровадженням науково-технічної продукції. Проте можливі й інші підходи.

У випадку, коли сума гонорару менша, ніж сума кредиту, отриманого під дослідження, весь гонорар іде на погашення кредиту, а різниця покривається за рахунок неустойково-страхового фонду.

Потім вирішується подальша доля суб'єкта інноваційного підприємництва: він або оголошується банкрутом, або керівництво концерну дає йому ще один шанс, надаючи кредит з банку концерну.

Коли ж сума гонорару більша, ніж сума кредиту, то кредит разом з відповідними відсотками повертається з суми гонорару. Різниця між сумами гонорару і погашеного кредиту (разом з відсотками) становить прибуток СІП, з якого виплачується загальнокорпоративний податок і кінцевий страховий збір.

Причому всі СІП виплачують один загальнокорпоративний податок, який має акумулюватися у загальнокорпоративному фонді, котрим відає фінансова служба концерну. Керівництво концерну визначає ставки розподілу коштів загальнокорпоративного фонду між головними службами концерну і підрозділами інноваційної інфраструктури (у тих випадках, коли інноваційна інфраструктура фінансується в цілому із загальнокорпоративного фонду, а не на основі оплати конкретної інфраструктурної послуги).

У процесі проведення дослідження кожний СІП сплачує два страхові збори: початковий (з кредиту під дослідження) і кінцевий. Це пов'язано з тим, що при здійсненні прикладних науково-дослідних робіт існує великий інноваційний ризик, зумовлений значною кількістю

досліджень, які закінчуються комерційним «провалом». Тому потрібен потужний неустойково-страховий фонд, який забезпечує страхування всіх досліджень. Якби цей фонд формувався тільки з коштів кінцевих страхових зборів, то він був би вкрай недостатнім для забезпечення страхування в межах усього концерну.

Після того, як сплачено загальнокорпоративний податок і кінцевий страховий збір, формується «чистий» прибуток СІП, що використовується для остаточного розрахунку із співробітниками СІП.

Якщо проведене дослідження мало пошуковий характер і отримано негативний результат або такий, що не був передбачений угодою, то замовнику виплачується страховка, а кредитору повертається сума кредиту (разом з нарахованими відсотками) з неустойково-страхового фонду. Крім того, мінімальна страховка виплачується СІП, причому в цьому випадку дослідження не вважається невдалим. Це пов'язано з відомим постулатом, що при пошуковому дослідженні навіть негативний результат не можна вважати марним.

За умови одержання недостовірного або науково не обґрунтованого результату пошукове дослідження вважається таким, що закінчилося «провалом». Замовнику виплачується страховка, кредитору повертається сума кредиту (разом із відповідними відсотками) з неустойково-страхового фонду, а подальша доля СІП вирішується окремо: він або оголошується банкрутом, або одержує «конт-бланш» від керівництва концерну у вигляді кредиту під подальші дослідження.

Якщо в ході пошукового дослідження отримано результат, передбачений угодою на його проведення, то замовник виплачує СІП гонорар, механізм використання якого аналогічний механізму використання гонорару при непошуковому дослідженні.

Таким чином, ми розглянули принципи, структуру й основні положення механізму функціонування інноваційного концерну як інтегральної форми організації інноваційного бізнесу. Він відрізняється від інших форм організації інноваційного бізнесу, на наш погляд, як мінімум двома моментами.

По-перше, організацією досліджень на основі кредитно-страхового принципу. Це дає можливість створити певні стимули для проведення досліджень у максимально короткі терміни і з найменшими затратами, оскільки чим меншою є сума отриманого кредиту і чим більший розмір гонорару (за незмінних ставок загальнокорпоративного податку, початкового і кінцевого страхових зборів), тим більшим буде прибуток і «чистий» прибуток СІП і, відповідно, тим більше коштів одержать його співробітники при кінцевому розрахунку. У свою чергу, чим швидше буде проведено дослідження, тим менша сума кредиту потрібна. При цьому замовник і концерн контролюють якість досліджень, що передбачено угодою про проведення дослідження.

По-друге, різниця зумовлюється корпоративно-конкурентним середовищем, утворюваним у концерні. Воно дає змогу об'єднати в потужні концерни юридично і комерційно незалежні СІП, створює конкуренцію для них як усередині, так і за межами концерну і фактично певною мірою поєднує в одному механізмі концентрацію і спеціалізацію, монополізацію і конкуренцію.

Однак, незважаючи на те, що в межах інноваційного концерну формується корпоративно-конкурентне середовище, навряд чи доцільно створювати концерни, які хоча б незначною мірою виходили на монопольні позиції. Необхідно забезпечити приблизно рівні умови для розвитку кількох концернів, які конкурують між собою і з іншими формами організації

інноваційного бізнесу. При цьому суб'єкти інноваційного підприємництва, оцінюючи переваги, надані різноманітними інноваційними концернами та іншими формами бізнесу, зможуть вирішувати, кому віддати перевагу.

1. *Научно-технический прогресс: экономика и управление* / Под. ред. Ю. В. Яновца. — М.: Экономика, 1998. — С. 194—203.

2. *Современный капитализм: хозяйственный механизм и НТП* / Отв. ред. С. М. Никитин. — М.: Наука, 1989. — С. 114.

3. *Там само.* — С. 114, 115.

4. *Предложения по совершенствованию инновационной деятельности в регионе* / Б. Т. Клияненко, Н.И.Горячих, Л. П. Осыка и др. — Луганск: Луганский филиал ИЭПИ НАН Украины, 1997. — С. 13.

5. *Современный капитализм...* — С. 117.

6. *Грачев М. В., Соболевская Л. Л., Кузин Д. В., Стерлин Л. Р.* Капиталистическое управление: уроки 80-х / Под ред. Л. Л. Дынкина. — М.: Экономика, 1991. — С. 52.

7. *Там само.* — С. 50—69.

8. *Современный капитализм...* — С. 118, 119.

9. *Грачев М. В., Соболевская Л. Л., Кузин Д. В., Стерлин Л. Р.* (Цит. праця). — С. 59—60.

10. *Предложения по совершенствованию...* — С.13.

11. *Современный капитализм...* — С. 117.

12. *Там само.* — С. 115, 116.

13. *Основы* блочно-цільового підходу викладені, зокрема, в працях: Мартыненко Н. М., Молдованов М. И. и др. Целевой подход к совершенствованию организационных структур управления объединением. — К.: Знание, 1982. — 19 с.; Мильнер Б. З. Организация программно-целевого управления. — М.: Наука, 1980. — 376 с.

© ГАЛИЦЯ Ігор Олександрович. Кандидат економічних наук. Старший науковий співробітник Інституту економіки НАН України (Київ). 2001.

¹ [\[до тексту\]](#) Як суб'єкти інноваційного підприємництва розглядаються будь-які комерційно незалежні юридичні особи (малі фірми, комерційно самостійні науково-дослідні колективи, ініціативні групи тощо) і фізичні особи (незалежні вчені, винахідники, раціоналізатори тощо), підрозділи великих компаній та інших установ, які перебувають на комерційному розрахунку, проводять дослідження, а також займаються інноваційним підприємництвом.

² [\[до тексту\]](#) Під архітектурою концерну ми розуміємо сукупність його складових елементів, між якими встановлені конкретні зв'язки і які взаємодіють між собою певним чином. Тобто в даному випадку поняття «архітектура концерну» аналогічне поняттю «структура концерну».

³ [\[до тексту\]](#) Автором (авторами) ОІВ вважаємо вченого, групу вчених, науково-дослідний колектив тощо, працею яких безпосередньо створено ОІВ.

⁴ [\[до тексту\]](#) Замовник науково-технічної продукції — будь-яка юридична або фізична особа, котра замовляє на комерційній основі виконання тих чи інших прикладних (фундаментальних) науково-дослідних робіт або впровадження інноваційних проектів.