

УДК 631.11.003.13:330.322

ББК 65.9 (2 Укр) 32

Дробот Н.М.

## ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙ В ІННОВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
Кабінет Міністрів України,  
03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15,  
тел.: 0445278242, факс: 0442575175,  
e-mail: rectorat@nauu.kiev.ua

**Анотація.** У статті розглядаються проблеми ефективності капіталовкладень в інновації та виокремлюються основні принципи управління економічною ефективністю інноваційних проектів на підприємстві.

**Ключові слова:** інновації, інвестиції, ефективність інноваційних проектів, прибутковість капіталовкладень.

**Annotation.** Problems of innovation investment effectiveness and main principles of management of economic effectiveness of innovation projects at the enterprise are investigated in the article.

**Key words:** innovation, investment, effectiveness of innovation projects, profitability of investment.

**Вступ.** Становлення якісного нового етапу розвитку економіки країни в цілому й окремих підприємств зокрема ґрунтується на впровадженні науково-дослідних розробок та їх комерціалізації. Розвиток й інтеграція дослідницької та інноваційної діяльності повинні знайти своє відображення у виробничій сфері.

Інновація – це нововведення, використання якого приводить до якісних змін у виробництві з метою отримання соціально-економічної вигоди (ефекту) [3, с.22]. Тобто обов'язковим результатом упровадження інноваційного проекту має бути ефективність, виражена в збільшенні доходів чи економії витрат. Оскільки інноваційні проекти потребують капіталовкладень, важливим питанням їх упровадження та забезпечення успішного функціонування є повернення таких інвестицій.

Проблема комплексної оцінки ефективності інвестицій та інновацій постійно перебувала й перебуває в центрі уваги вчених-економістів – як класиків вітчизняної економічної наукової думки, зокрема, М. Кондратьєва, М. Туган-Барановського, так і сучасних учених, таких як В. Бернс, І. Бланк, Є. Брігхем, В. Богачов, С. Валдайцев, С. Ілляшенко, П. Завлін, І. Казанцев, Т. Калінеску, В. Ковальов, В. Коюда, М. Крупка, О. Львов, Л. Мендель, П. Орлов, О. Стоянова, Б. Твісс, Р. Фатхудінов, П. Хавранек, В. Шапіро, О. Шеремет, А. Яковлев та ін.

Проте питання ефективності капіталовкладень та управління економічною ефективністю інноваційних проектів підприємства потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідити шляхи й принципи підвищення ефективності капіталовкладень в інноваційні проекти, які були б спільними для будь-яких підприємств, що займаються розробкою і впровадженням нових продуктів чи послуг.

**Результати.** Придбання інновацій не завжди свідчить про прибутковість інвестицій. Просто більше витратити зазвичай означає втрату ресурсів у пошуку прибутковішого проекту. Кращим рішенням є не збільшувати затрати, а підвищувати ефективність базових витрат – збільшувати повернення коштів, укладених в інновації, піднімаючи показник "ROI" компанії [4].

Як правило, інновація є не повністю новим продуктом, а лише має додатковий значний елемент новизни. Найбільш прибутковими формами інновацій є прості лінійні розширення. Інновація може бути у формі нового продукту, технології, процесу й навіть маркетингу існуючого продукту або послуги.

Дослідження показують, що зростаючі інвестиції в інновації призводять до зменшення прибутковості вкладень. Тобто кожна додаткова грошова одиниця, вкладена в розробку та впровадження нового продукту, у результаті приносить усе менше й менше доходу. Витрати, вищі від певного рівня на портфель інновацій, не приносять очікуваний дохід. Зазначений рівень у життєвому циклі інновацій є стадією зрілості, після якої подальші інвестиції характеризуються зменшенням ефективності, навіть щодо збиткових проектів. Іншими словами, з кожним додатковим проектом повертається все менше й менше коштів, оскільки очевидно, що підприємства інвестують спочатку в найбільш привабливі проекти, а з кожним наступним вкладенням прибутковість проекту зменшується, допоки можливо прибутковість проектів уже є сумнівною.

Закономірність зменшення прибутку при розгляді ефективності інноваційних проектів пояснює випадки, при яких збільшення витрат на дослідження і розробки підприємства не приводить до значного збільшення продажу. Такі підприємства не розвивають виробництво, вони лінійно збільшують витрати на нові ідеї і продукти, не змінюючи процеси, системи, структури, які визначають прибутковість інвестицій.

Аналіз діяльності компаній показує, що ефективність вкладень в інновації відрізняється навіть у межах однієї галузі [4]. Не існує прямої залежності між продажем нової продукції і загальними витратами компаній на дослідження і розробки інновацій. Ефективність інновацій не залежить від розміру компанії та загальних витрат на дослідження і розробки. Більше того, кращі підприємства-інноватори загалом мають менші бюджети на інновації.

Тому, урахувавши, що в кожного підприємства своя крива ефективності інвестиційних проектів, підприємствам потрібно підвищувати область зазначеної кривої, збільшуючи тим самим ефективність капіталовкладень. Результатом підвищення ефективності проектів може бути збільшення якісних нових продуктів, швидша розробка з меншими витратами, а отже, збільшення прибутку, що дає можливість підприємствам інвестувати більше із збереженням високого рівня доходності проектів.

Підвищення ефективності інноваційних проектів потребує розуміння, що інновації – не окрема сфера діяльності, а багатофункціональна властивість, яка потребує професійності й компетенції на кожному етапі. Успішні інновації є наслідком добре організованого ланцюга із чотирьох етапів: генерація ідей, відбір проектів, розробка й комерціалізація. Усі чотири елементи взаємопов'язані й ефективність проекту залежить від рівня кожного з них (табл. 1).

Ефективність інноваційного проекту спричиняється як внутрішнім механізмом його організації, так і станом його взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливо бачити ринок і конкурентів, оскільки швидке виділення нових тенденцій і реакції споживачів дозволяє підприємствам першими розпочати нові проекти й, відповідно, підвищити вартість бізнесу. Кращі інноватори повинні мати в запасі багато ідей, з яких у потрібний момент необхідно вибрати один чи кілька проектів для фінансування. При виборі проекту варто використовувати декілька критеріїв оцінки, оскільки тут важливі не лише NPV, а поправка на ризик, баланс портфеля нових проектів, доступність ресурсів на сьогодні й у майбутньому. На додаток при прийнятті рішень можуть допомогти прогресивні методології оцінки, такі як дерево рішень, симуляція, реальні опціони, відсікаючи неприбуткові проекти на ранніх стадіях і обмежуючи інвестиції в розробку нежиттєвих проектів. Таким чином вони зосереджують організацію на найбільш вірогідних можливостях, значно скорочуючи час до виводу нових продуктів на ринок.

## Ланцюг запровадження інноваційного проекту

| Генерація ідей                            | Відбір проектів  | Розробка   | Комерціалізація                                    |
|---|--|--|--|
| Ідея нового продукту або технології       | Стратегія й об'єднання нового продукту                   | Дисципліна й ефективність процесу на кожній стадії           | Планування маркетингу й інвестицій                 |
| Нова концепція бізнесу або можливості     | Керівництво новими ініціативами                          | Вчасність на ринку   | Дослідження споживачів і сегментація ринку         |
| Інтуїція споживчих потреб                 | Відслідкування і визначення оптимальних проектів         | Ліквідація вузьких місць і визначення відповідальних проекту | Дослідження реакції конкурентів                    |
| Тренд-аналіз і прогноз                    | Сприяння прийняттю рішення про формування нового проекту | Паралельне планування робочих етапів                         | Прийняття рішень щодо реклами та просування товару |
| Розповсюдження і розширення існуючих ідей | Використання прогресивної методології оцінки             | Розміщення ресурсів  | Супровід продукту                                  |

Джерело: [5].

Успішним запуском проекту є маркетинг нового продукту. Часто в компаніях служби розробки й маркетингу існують окремо, не пов'язуючи свою діяльність, що є неправильним з точки зору комерціалізації. Насправді потрібно запускати маркетингову діяльність щодо проекту на ранніх стадіях процесу розробки інновації, щоб не втрачати час, а відповідно, і доходи. Важливо також правильно керувати поставками продукції, щоб продукти потрапляли до місця призначення вчасно й без збоїв, і розумно просувати продукцію на ринок.

У реалізації всіх стадій запровадження проекту не обов'язково покладатися на власні сили, оскільки кожен етап потребує неабияких зусиль і різних умінь. Успішний менеджмент інноваційною та інвестиційною діяльністю передбачає застосування аутсорсінгу, тобто віддавати деякі дії даного процесу іншим компаніям або просто купувати необхідні елементи.

Деякі підприємства переважно купують ідеї, інші – уже розроблений продукт, оскільки нововведення можуть запроваджуватися незалежно від того, ким створена інновація – самою організацією чи придбана як готовий продукт в іншого розробника. Тим не менш, етап розробки нового продукту займає досить багато часу, тому може не включатися до інноваційного циклу [1]. Дослідження і розробки можуть розглядатися як самостійна діяльність організації, бо не всі дослідження і розробки дають позитивний результат, не всі позитивні результати досліджень запроваджуються у виробництво й часто відсутній прямий зв'язок між проведенням розробок і прийняттям рішень про їх запровадження, тобто ці процеси організаційно розділені. Хоча деякі підприємства вірять у те, що прибуткові інновації можуть зародитися лише всередині підприємства.

Отже, ланцюжок створення інноваційної вартості надає певні можливості для відкритості. Для аутсорсінгу, наприклад, можлива перша стадія – генерація ідей, оскільки вибрати ідею можливо з великої кількості зовнішніх постачальників, а також третя стадія – розробка, бо доведення ідеї до готової продукції включає багатofункціональний набір технічних та управлінських навиків. І, навпаки, друга стадія – вибір проектів – не може бути віддана іншим, тому що саме вони пов'язані зі стратегією фірм і веденням їх бізнесу. Те ж стосується і четвертої стадії – комерціалізації. І хоч окремі її

частини, такі як реклама, ринкові дослідження, можуть виконуватись іншими спеціалізованими фірмами, ключові рішення у сфері цілей продукту, ціноутворення, характеристик і виходу продукції на ринок є досить важливими, щоб віддавати їх стороннім організаціям.

**Висновки.** Прибутковість капіталовкладень в інноваційні проекти залежить від таких основних моментів, як:

- підвищення кривої ефективності інноваційних проектів;
- успішне управління ланцюгом інноваційного процесу й своєчасність проходження всіх етапів з генерації ідей, відбору проектів, розробки нових продуктів чи технологій та їх комерціалізації;
- правильне розподілення виконання стадій проекту: застосування аутсорсінгу та контроль виконання на кожному етапі.

Управління інноваційним процесом завжди в центрі уваги прогресивних керівників, оскільки в час стрімкого розвитку науково-технічного прогресу тільки інновації здатні забезпечити додаткову прибутковість капіталовкладень.

1. Боронос В. Г. Управление эффективностью инновационного процесса на предприятии на основе логистической кривой / В. Г. Боронос, Н. А. Антонюк // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 128–135.
2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : [монографія / за ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми : Універ. кн., 2008. – 615 с.
3. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М. І. Крупка. – Л. : Вид. центр Львів. нац. ун-у ім. І. Франка, 2001. – 608 с.
4. Кандибин А. Как увеличить возврат инвестиций в инновации [Електронний ресурс] / А. Кандибин, М. Кихн. – Режим доступу : <http://www.intalev.ua/index.php?id=9931>.
5. The Customer Connection: The Global Innovation 1000. By Barry Jaruzelski and Kavin Dehoff. Booz Allen Hamilton. Forthcoming in strategy+business, issue 49, Winter 2007.

**Рецензенти:**

Мартиненко В.П. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів НУБіП України;

Давиденко Н.М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів НУБіП України.