

## **Методичні засади вибору виконавця робіт на різних стадіях інноваційного циклу**

*У статті запропоновано алгоритм інноваційного циклу, що враховує особливості виконання робіт при розробці продуктових, технологічних та організаційних інновацій. Запропоновані методичні основи щодо вибору виконавця робіт на різних стадіях інноваційного циклу з метою скорочення строків розробки та виведення інновації на ринок при одночасному контролі грошових витрат.*

*Ключові слова: інноваційний цикл, інновації, маркетингові дослідження, грошові витрати.*

*Постановка проблеми.* Сучасний високий рівень конкуренції практично в усіх галузях промислового виробництва, що характеризується однаково високим рівнем якості продукції та приблизно рівними цінами, вимагає від підприємств, що претендують на лідерство, розробляти та впроваджувати інновації таким чином, щоб випередити конкурентів та завоювати лояльність покупців. Одним із методів вирішення даної задачі є раціональний вибір виконавця робіт на різних етапах інноваційного циклу (ІЦ), що дозволить зменшити витрати на розробку та запуск інновації у виробництво, а також скоротити час від моменту початку розробок до виведення нового продукту на ринок.

*Аналіз публікацій.* Питання оптимізації витрат при реалізації інвестиційних, частковим випадком яких є інноваційні проекти, широко розглядається у науковій літературі з проблем управління інвестиціями та управління проектами. При цьому основна увага приділяється показникам фінансової ефективності за кількома варіантами реалізації (звичайно 2-3). За такого підходу, коли оцінюється загальна ефективність реалізації проекту, не повною мірою реалізується потенціал організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що призводить до перевитрат коштів та збільшення часу реалізації проекту.

*Метою* дослідження є формулювання критеріальної бази щодо визначення виконавця робіт на різних етапах ІЦ за умови мінімальних витрат часу та грошових коштів.

*Результати.* ІЦ не обов'язково має повністю протікати у межах одного підприємства. При поетапному аналізі ІЦ до розгляду береться значно більша кількість альтернативних варіантів реалізації інноваційного проекту, що обумовлено наявністю кількох варіантів виконання робіт із можливістю оцінки пропозицій необмеженої кількості потенційних виконавців. Взагалі можливі три варіанти виконання робіт (отримання результатів робіт) у рамках кожного з етапів інноваційного циклу:

- 1) роботи виконуються безпосередньо на підприємстві, що є споживачем даної інновації (замовником робіт);
- 2) роботи передаються до виконання підрядній організації;

---

*Ілляшенко Сергій Миколайович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Сумського державного університету; Карпіщенко Олександр Олексійович, асистент кафедри маркетингу Сумського державного університету.*

© С.М. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко, 2009

3) потрібні результати купуються у готовому вигляді.

Задача виконання певних його етапів може бути передана підрядним організаціям як замовлення на розробки із запланованим результатом, так і шляхом придбання готового рішення. Основними причинами для залучення підрядників є те, що підрядна організація може виконати необхідні роботи:

- швидше або запропонувати готове рішення;
- якісніше, ніж це можливо на базовому підприємстві;
- якщо підприємство не володіє необхідними ресурсами для виконання робіт;
- якщо таке зазначено у контракті із замовником інноваційної продукції.

Розглянемо можливі варіанти реалізації етапів ІЦ (табл. 1).

Таблиця 1 – Можливі варіанти реалізації етапів інноваційного циклу

Етапи інноваційного циклу						
Аналіз ринкової ситуації (проведення маркетингових досліджень)	Генерація ідей інновацій та їхня попередня фільтрація	Розробка задуму нового товару та перевірка концепції	Аналіз економічної ефективності нового продукту/технології та розробка програми маркетингу	Розробка нового продукту/технології	Випробування у ринковому середовищі	Розгортання комерційного виробництва

■ - роботи виконуються виключно силами підприємства;

□ - можливі варіанти виконання робіт силами підприємства, із залученням підрядника, покупка готових результатів;

▨ - роботи виконуються силами підприємства або із залученням підрядників.

Інноваційні розробки потребують залучення різноманітних ресурсів – людських, інформаційних, фінансових, сировинних, енергетичних, технічних, час та ін., – комбінація яких є унікальною для кожного з варіантів виконання окремих етапів чи інноваційного циклу в цілому, найбільш зручним та показовим варіантом є порівняння вартості залучення ресурсів у грошовому виразі.

Формування критеріїв вибору виконавців на кожному з етапів інноваційного циклу, нами пропонується виконувати спираючись на алгоритм реалізації інноваційного циклу (рис. 1), що наочно демонструє порядок слідування його етапів, вихідні умови та результати робіт по кожному, а також їхню взаємозалежність.

Розглянемо інноваційний цикл продуктової інновації. Відповідно до концепції маркетингу, діяльність підприємства має бути спрямована на задоволення запитів споживачів кращим ніж конкуренти способом. Задля дотримання даної концепції, перед початком робіт інноваційного циклу мають бути з'ясовані інтереси споживачів продукції підприємства (на ринку споживчих товарів) та рівень розвитку техніки і технології у галузі (для промислового ринку). Якщо за результатами аналізу бізнес-одиниць підприємства з'ясується падіння прибутковості та як наслідок відносно скорий вихід з ринку певного виду продукції підприємства через втрату конкурентоспроможності, а рівень споживацького попиту на подібну продукцію при цьому залишається стабільно високим, то такі відомості слід використовувати у якості часового орієнтиру для початку розробки продукту нового покоління та для визначення оптимального моменту виведення цього продукту на ринок.

Розділ 4 Управління потенціалом інноваційного розвитку на засадах маркетингу

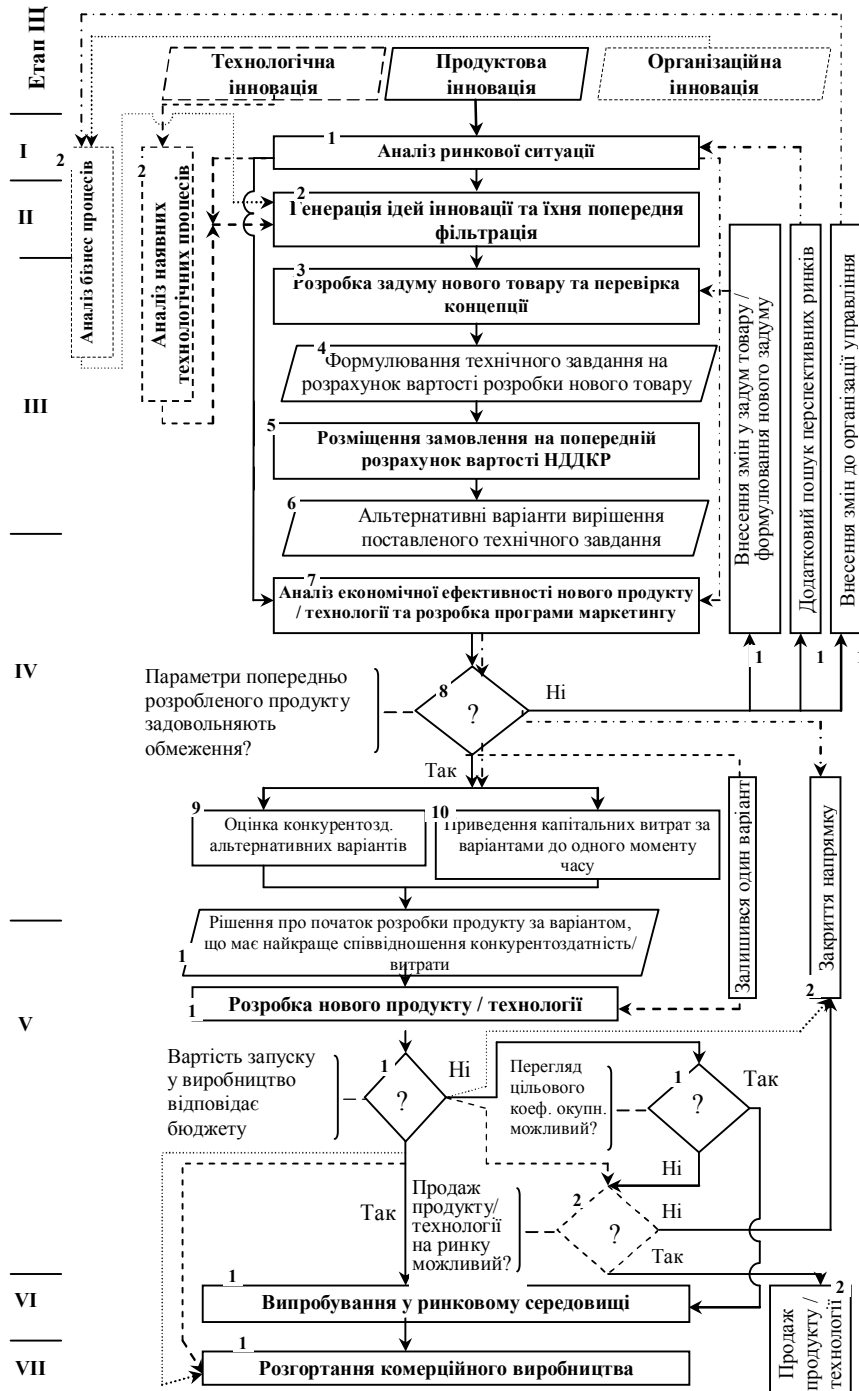


Рисунок 1 – Алгоритм реалізації інноваційного циклу

Отже, з метою з'ясування попиту та уточнення параметрів інновації, що планується до розробки, на підготовчому етапі інноваційного циклу обов'язковим є аналіз ринкової ситуації (блок 1, рис. 1) шляхом проведення маркетингових досліджень.

Вибір виконавця для проведення маркетингових досліджень, що є базою прийняття рішення про розробку та запуск у виробництво нової продукції, має проводитися за критерієм максимальної якості виконання. Ми розглядаємо три варіанти щодо вибору джерела початкової інформації: маркетингові дослідження можна купити готові чи проводити спеціально під конкретну задачу, в останньому випадку слід обрати виконавця: дослідження проводяться самостійно чи залучається підрядник.

Готові дослідження – це аналітичні звіти за чітко визначеною темою, що виконано різними методами (від кабінетного до крупномасштабних проєктів зі збиранням первинної інформації), які можна купити у дослідницькій організації чи у магазині готових досліджень [1].

Визначення джерела отримання маркетингової інформації пропонується виконувати у два етапи: 1) визначити купувати готові дослідження чи виконувати під конкретну задачу; 2) визначити виконавця: самостійне виконання чи замовлення дослідницькій організації.

Покупка готового маркетингового дослідження має дві беззаперечні переваги:

- 1) його вартість у рази нижча за вартість проведення повномасштабного дослідження силами підприємства чи на його замовлення;
- 2) на покупку готового дослідження потрібно 3-5 днів, у той час як проведення дослідження вимагає два-три місяці роботи.

Залишається лише два фактори, що вирішують долю вибору на користь одного чи іншого варіанту. Підприємству слід використати готові результати якщо одночасно виконуються дві умови:

- 1) потрібне дослідження наявне у продажу;
- 2) інформація, що у ньому міститься, відповідає запитам підприємства. У протилежному випадку дослідження слід проводити.

На другому етапі визначення джерела отримання маркетингової інформації, слід скористатися табл. 3, що була нами складена на основі аналізу [2, 3, 4].

Таблиця 3 – Вибір виконавця маркетингових досліджень

Параметр початкових умов	Опис параметра та можливі варіанти рішення	Рішення
1	2	3
Складність, масштабність дослідження	Чим складнішим є дослідження, тим у більшому ступені воно потребує застосування спеціальних навичок, якими володіють дослідницькі компанії. Дослідження спрямовані на ринок В2С (business to customer (англ.) – бізнес покупцю) можуть потребувати використання спеціалізованого програмного забезпечення чи технічних засобів, що мають високу вартість. Якщо дослідження складне і масштабне, то варто залучити підрядника (+), якщо дослідження відносно нескладне, необхідно виконати експрес-дослідження, отримати специфічні дані – виконується власними силами (-)	{-;+}

1	2	3
Ринок на якому працює підприємство	Ринок B2B (business to business (англ.) – бізнес бізнесу) передбачає дослідження відносно невеликого масштабу із залученням спеціалістів у якості інтерв'юерів, тому їх можна провести власними силами підприємства (-). Дослідження на ринку B2C звичайно передбачають великий масштаб та використання спеціальних технічних і програмних засобів. У такому випадку пропонується замовити дослідження на стороні – (+)	{-: +}
Обмеженість по часу проведення	Масштабні дослідження, що виконуються підприємством самостійно зазвичай займають у 1,5-2 рази більше часу ніж ті, для виконання яких залучено підрядну організацію. Дослідження масштабне і час важливий? Так – (+), Ні – (-) При проведенні невеликого за масштабом дослідження, виконання робіт своїми силами може зекономити час, що було б витрачено на перемовини із підрядником. Дослідження відносно невелике і результати потрібні швидко? Так – (-); Ні – (+)	{-: +}
Вартість дослідження	Якщо врахувати усі витрати, що несе підприємство при самостійному проведенні маркетингового дослідження та порівняти їх з вартістю замовлення досліджень на стороні, то за різними даними вартість замовленого дослідження буде від 10-20% до 100% вищою ніж того, що виконується самостійно. При цьому, у разі виконання разового дослідження своїми силами, персонал буде відірваний від основної роботи на тривалий час. Дослідження регулярні. Економія важлива? Так – (-), Ні – (+). Дослідження разові. Економія важливіша за стабільну роботу служби маркетингу? Так – (-), Ні – (+)	{-: +}
Якість виконання	Суттєво не залежить від обраного варіанту. Від помилок не застрахований ніхто. Але дослідницька організація має більший досвід запобігання виникненню помилок. Завдання на дослідження не допускає помилок – (+), невеликі помилки допустимі – (-)	{-: +}
Регулярність досліджень	Якщо потреба у проведенні маркетингових досліджень виникає регулярно – не рідше одного разу у квартал, то у такому разі доцільним є створення групи для їх проведення у складі 3-7 осіб (-). У протилежному разі слід скористатися сторонніми послугами, оскільки штатних працівників нічим буде завантажити 10 місяців у році (+)	{-: +}
Об'єктивність	Якщо дослідження торкаються якості функціонування самої організації та їх результати можуть зачепити інтереси співробітників, то як на ринку B2B, так і на ринку B2C рекомендується використовувати послуги зі сторони (+). У тому разі, коли досліджуються, наприклад, лише покупці, можна виконати дослідження власними силами (-)	{-: +}
Конфіденційність	За необхідності дотримання конфіденційності перевага віддається залученню до досліджень власних співробітників (-). Але такий варіант допустимий у разі опитування вузького кола експертів та клієнтів. При проведенні масових опитувань конфіденційність зберегти майже неможливо. У такому випадку допустимими є обидва варіанти (-: +). І орієнтуватися слід на рядок №1	{-: +}
Підсумок	Підраховується кількість «+» і «-»	

Прийняття рішення про вибір виконавця передбачається у два кроки. Спочатку за описом кожного із факторів (табл. 3) експертним шляхом обирається виконавець: «-» – роботи виконуються самостійно; «+» – залучається підрядник.

Другим етапом виконується ранжування факторів, що впливають на визначення виконавців маркетингових досліджень. Для цього застосовується метод попарних порівнянь.

Підсумкове рішення про вибір виконавця приймається на основі порівняння сум вагомостей факторів за якими вибір випав на самостійне виконання та на залучення підрядника:

$$\sum_{i=1}^n B_i^- \langle \sum_{j=1}^m B_j^+ , \quad (1)$$

де  $i$  – кількість факторів, за якими виконавцем було обрано саме підприємство;  $j$  – кількість факторів, за якими виконавцем було обрано підрядника;  $B_i^-$  та  $B_j^+$  – відповідно вагомості факторів за якими виконавцем було обрано підприємство чи підрядника.

Логічним продовженням маркетингових досліджень є генерація ідей інновацій (блок 2, рис. 1), розробка задуму нового товару та перевірка концепції (етапи II і III). Проаналізувавши джерела ідей нового товару, наведені у [5, 6, 7, 8], та враховуючи той факт, що ми розглядаємо розробку поліпшувачих інновацій, слід робити висновок про ексклюзивність аналізованого підприємства як виконавця зазначених етапів робіт. На користь даного твердження говорять наступні факти:

- підприємство має досвід виробництва та реалізації подібної продукції;
- фахівці підприємства регулярно підтримують контакт із «джерелами» інноваційних ідей: споживачі, торгівельний персонал та дилери, сервісні служби, підприємства-партнери, винахідники і раціоналізатори підприємства та ін. Пропозиції щодо ідей охоплюють широке коло фахівців, що сприяє всебічному розгляду проблеми;
- можливість оперативної перевірки концепції товару через з використанням наявної збутової мережі.

У результаті прийняття ідеї нового товару та перевірки концепції формулюється технічне завдання на розробку нового продукту (проведення НДДКР) (блок 4, рис. 1). Технічне завдання є обов'язковою умовою для забезпечення порівнянності альтернативних варіантів при проведенні конкурсу на право проведення НДДКР. Чим більше параметрів буде враховано при постановці технічного завдання, тим достовірнішим буде висновок при порівнянні альтернативних варіантів. У якості альтернативних варіантів, аналогічно вибору виконавця маркетингових досліджень, можливі такі:

- НДДКР виконуються підприємством самостійно;
- замовляються підряднику;
- купується ліцензія на виробництво.

На четвертому етапі ІІІ аналізується ефективність нового продукту (блок 7). Розглядаються альтернативні варіанти, надані претендентами на виконання НДДКР. За результатами попередніх розрахунків виконавцями по кожному з варіантів має бути надана така інформація:

- строк та вартість виконання робіт;

- орієнтовна вартість готового виробу / технології;
- основні техніко-економічні характеристики виробу;
- орієнтовна вартість запуску серійного виробництва.

Підприємство-замовник на основі наданої інформації аналізує економічну ефективність нового продукту / технології / реорганізації та розробляє програму маркетингу (блок 7). Перевіряються запропоновані обов'язкові обмеження щодо можливості та доцільності реалізації та обирається найбільш прийнятний з економічної точки зору варіант. Сформулюємо обмеження та розглянемо порядок розрахунку показників.

1. Вартість розробки та запуску  $i$ -ї інновації у серійне виробництво  $BP_i$  має бути меншою за  $i$ -у граничну вартість розробки  $BP_{max}$  (формула 2).

$$BP_i < BP_{max_i} \quad (2)$$

$$BP_{max} = \frac{P_{max}}{m} - ВМД - BB_i^{прогн} - BBP_i^{прогн}. \quad (3)$$

де  $P_{max}$  – максимально можливий результат реалізації інноваційного проекту;  
 $ВМД$  – дискontована вартість попередньо проведених маркетингових досліджень;  
 $BB_i^{прогн}$  – дискontована прогнозна величина витрат на виробництво продукту;  
 $BBP_i^{прогн}$  – дискontована прогнозована вартість виведення нового товару на ринок;  
 $m > 1$  – цільовий коефіцієнт окупності, що визначається окремо кожним підприємством.

Максимально можливий результат реалізації інноваційного проекту пропонується визначати на базі прогнозу потенційного попиту, тривалості життєвого циклу інновації, середнього розміру прибутку у розрахунку на один виріб, а також вартості ліцензії, тобто коштів, що можуть бути виручені в результаті продажу ліцензії на виробництво після вичерпання виробом ринкового потенціалу базового підприємства. Тобто максимально допустима сума коштів, що можуть бути витрачені підприємством на інноваційну розробку дорівнює сумі прибутку від реалізації цієї інновації протягом усього життєвого циклу та виручки від продажу ліцензії (формула 4).

$$P_{max} = \sum_{j=1}^k O_{pi} \cdot C_i^k \cdot (1+p)^{-j} + B_{лиц} \cdot (1+p)^{-k} \quad (4)$$

де  $k = T_{жц}$  – тривалість життєвого циклу інновації, років. Визначається на основі досвіду підприємства чи його конкурентів;  $O_{pi}$  – прогнозований середньорічний обсяг реалізації інноваційного продукту для  $i$ -го варіанту;  $C_i^k$  – відпускна ціна виробу за  $i$ -м варіантом у  $k$ -му році реалізації проекту;  $p$  – норма дискontування;  $B_{лиц}$  – вартість ліцензії на право виробництва, що може бути продана підприємством як під час випуску аналізованого продукту, так і після його завершення. Нами розглядається варіант продажу ліцензії після згортання комерційного виробництва. Передбачається, що ліцензія буде винятковою, що передбачає припинення виробництва на базовому підприємстві. Для приведення до початкового моменту часу, величина максимально можливого результату від випуску інноваційного продукту дискontується.

Альтернативні варіанти розробок природно передбачатимуть різну вартість виробу, що буде запропоновано на ринку. Тому пропонується при проведенні маркетингових досліджень стосовно конкретного інноваційного продукту визначати потенційний попит принаймні для двох рівнів ціни, що дозволить розрахувати коефіцієнт еластичності попиту. В такому випадку, у разі перевищення прогнозованої ціни майбутнього виробу над запланованою, буде розраховано нову величину  $O_{pi}$  у формулі 4.

Визначення зміни обсягу реалізації при зміні ціни відносно базової на відому величину розраховується за формулою 5:

$$O_{pi} = O_1 \cdot \left( 1 + \frac{2}{\frac{C_i + C_1}{E \cdot (C_i - C_1)} - 1} \right), \quad (5)$$

де  $O_{pi}$  та  $C_i$  – відповідно річний обсяг реалізації та ціна продукту за варіантом;  
 $E$  – коефіцієнт еластичності.

Таким чином для  $i$ -го варіанту інноваційної розробки буде розраховано максимально допустиму вартість НДДКР виходячи з прогнозованої ціни готового виробу.

Ринкова вартість патенту визначається згідно з [9].

2. Граничний термін виконання робіт  $T_{hpraz}^{max}$ . Визначається фахівцями відділу маркетингу на основі проведених маркетингових досліджень та залежить від активності конкурентів та готовності споживачів до покупки товару.

$$T_{разрі} \leq T_{розр}^{max} \quad (6)$$

3. Достатність ресурсів для виконання робіт: інтелектуальні, людські, матеріально технічні та ін. (у випадку виконання усіх робіт на базі підприємства). Достатність ресурсів визначається із застосуванням методів, що використовуються при управлінні проектами, наприклад [10, 11].

Таким чином, для визначення допустимості виконання НДДКР за  $i$ -м варіантом слід перевірити одночасне задоволення обмежень (7).

$$\begin{cases} BP_i \leq BP_{max} ; \\ T_{разрі} \leq T_{розр}^{max} \\ \sum R_i^{нотр} \leq \sum R_i^{дост} . \end{cases} \quad (7)$$

Якщо жоден з варіантів не задовольняє обмеження (блок 8), виконуються роботи, зазначені у блоках 17-19 (рис. 1). Блок 17: додатковий пошук перспективних ринків збуту дозволить за рахунок збільшення обсягів реалізації зменшити питому вагу витрат на розробку продукції у собівартості готового виробу. Блок 18. Внесення змін у задум



товару здатне зменшити вартість робіт з розробки та запуску виробництва шляхом відмовлення від деяких функцій чи завдяки оптимізації їхнього поєднання з використанням методів функціонально-вартісного аналізу. У разі неможливості оптимізації характеристик товару, слід повернутися до блоку 3 та переглянути задум товару.

Після виконання дій у блоках 17-19 (рис. 1) повторно виконуються дії, вказані у блоках 5-7 стосовно розроблюваної інновації. Якщо і після цього жоден з проектів не задовольнив усіх накладених обмежень, то даний напрямок розробок слід закрити (блок 20).

Наступним кроком оцінюється конкурентоздатність ( $K_i$ ) виробів за альтернативними варіантами (блок 9), що передбачає урахування таких показників виробу, як вартість, економічність, термін експлуатації та ін., що дозволяє виконати всебічний аналіз. У результаті для кожного виробу за методикою [12, с. 483] розраховується інтегральний коефіцієнт конкурентоздатності, що набуває значення від 0 до 1. При цьому найкращим вважається той варіант, для якого значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності є максимальним. Точний перелік параметрів для порівняльної оцінки варіантів формується для кожної інновації окремо із залученням експертів. Паралельно з блоком 9 виконується витрат за варіантами до одного моменту часу (блок 10). Окрім застосування дисконтування, нами пропонується також враховувати недоотриманий чи додатково отриманий прибуток за рахунок відповідно більш пізнього чи більш раннього виведення готового продукту на ринок (ф. 8).

$$\Delta\Pi_i = \Pi_{річ} \cdot (T_{розр_i} - T_{розр}^{\min}) \quad (8)$$

де  $T_{розр}^{\min}$  – час розробки інноваційного продукту за найшвидшим варіантом, місяців.

Рішення про вибір варіанту розробки інновації приймається на основі розрахунку відношення коефіцієнта конкурентоспроможності до величини витрат:

$$\frac{K_i}{B_{повн}}$$

де  $B_{повн}$  – повна вартість реалізації інноваційного проекту за  $i$ -м варіантом, що включає в себе витрати на проведення маркетингових досліджень, проведення НДДКР, запуск серійного виробництва, просування на ринок. Перевага надається тому варіанту для якого дане співвідношення є максимальним (блок 11).

$$B_{повн} = ВМД + ВР_i + ВВ_i^{прогн} + ВВР_i^{прогн}. \quad (9)$$

Підрядник, чий варіант інноваційної розробки переміг, виконує НДДКР (блок 12). У випадку перевершення бюджету НДДКР розглядаються варіанти зменшення запланованої рентабельності проекту (цільового коефіцієнту окупності) та продовження робіт (перерахунок за формулами 2-9) або повного згортання робіт за проектом.

Пробний маркетинг (блок 15, рис. 1) вимагає значних коштів і часу на його проведення. Застосовується він в основному для нових (принципово нових) товарів, при роботі на нових ринках тощо. Якщо ж мова йде про розширення асортиментної групи, копіювання товарів конкурентів чи незначні модифікації, то пробного маркетингу не проводять [13].

Завершальним етапом розробки інновації є розгортання комерційного виробництва (блок 16). Тут можливі два варіанти: розгортання комерційного виробництва на аналізованому підприємстві чи передача замовлення підряднику. Перш ніж прийняти рішення про вибір виробника для інноваційного продукту, слід перевірити обов'язкову умову дотримання бюджету інноваційного проекту (формула 10):

$$BB_i \leq \frac{P_{\max}}{m} - ВМД - ВВР_i^{\text{прогн.}} - ВР \quad (10)$$

Серед варіантів, що задовольняють вимогу нерівності 10 перевага надається тому, який передбачає максимальний дисконтований чистий грошовий потік. Методика розрахунку наведена у [14, 15].

У разі, якщо вартість промислового виробництва перевищує бюджет (блок 13), що автоматично робить інновацію нерентабельною, перевіряється можливість зменшення цільового коефіцієнту окупності до такої величини, що вартість промислового виробництва вклатиметься у збільшений бюджет (блок 14). При ствердній відповіді переходимо до випробувань у ринковому середовищі (блок 15), у протилежному разі перевіряється можливість реалізації інноваційної розробки на ринку (блок 21). При негативній відповіді напрямок розробок закривається (блок 20).

Алгоритм, схема якого наведена на рис. 1, відображає також і процес розробки технологічної інновації. Генерація ідей щодо розробки технологічних інновацій (блок 2) виконується на основі аналізу ринкової ситуації (технології які використовують конкуренти), а також аналізу наявних на підприємстві технологій. Подальший шлях розробки технологічних інновацій до блоку 13 включно співпадає з розробкою продуктових. Якщо вартість запуску у виробництво технологічної інновації перевищує бюджет (блок 13), тобто є нерентабельною для аналізованого підприємства, розглядається можливість її реалізації на ринку (блок 21). У разі схвальної відповіді, технологічна інновація продається (блок 22), у протилежному разі напрямок розробок закривається (блок 20). Якщо вартість запуску інноваційної технології у виробництво укладається в рамки виділеного бюджету, можна розгорнути комерційне виробництво на базі даної технології (блок 16).

Якщо мова йде про організаційну інновацію, то її розробка починається з аналізу бізнес процесів на підприємстві (блок 23). Наступним кроком є блок 2, починаючи з якого і до блоку 13 включно, процес розробки організаційної інновації повторює шлях для продуктової інновації. У разі відповідності бюджету (блок 13), виконується перехід до блоку 16, тобто розробка впроваджується у процес функціонування підприємства, у протилежному випадку – роботи припиняються (блок 20). На відміну від продуктових та технологічних інновацій, які теоретично можливо продати на ринку, організаційні інновації не підлягають продажу взагалі, оскільки стосуються тільки конкретного підприємства.

Залежно від того, яка задача стоїть перед інноваційно активним підприємством – виконання повного циклу робіт, починаючи з проведення маркетингових досліджень

та формулювання ідеї інновації і завершуючи виведенням її на ринок чи лише розробка конструкторської та технологічної документації – раціональний вибір виконавця робіт на кожній стадії інноваційного циклу є дієвим інструментом скорочення часу виконання робіт та пов'язаних із цим витрат. Нами розглянуто можливі варіанти вибору виконавця на кожному з семи етапів ІЦ. Аналіз ринкової ситуації (проведення маркетингових досліджень), розробка нового продукту/технології та розгортання комерційного виробництва можливо виконувати як силами та засобами самого підприємства, так і з залученням підрядників, виконання решти етапів, що в основному передбачають економічний аналіз та прийняття управлінських рішень, залишені за підприємством з метою забезпечення цілісності ІЦ. Нами запропоновано схему алгоритму інноваційного циклу, що враховує розробку і впровадження продуктових, технологічних та організаційних інновацій, що наочно демонструє взаємозв'язок між етапами та дозволяє визначити контрольні точки ІЦ на яких приймаються рішення про вибір виконавця робіт чи повне їх припинення. Для тих етапів ІЦ, що передбачають можливість вибору виконавців, запропоновано критеріальну базу.

1. *Рынок готовых маркетинговых исследований в Украине: текущее состояние и перспективы.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kpd100.com.ua/upload/gotis.doc](http://www.kpd100.com.ua/upload/gotis.doc)
2. *Березин И.С.* Маркетинговые исследования. Как это делают в России / И.С. Березин. – М. : Вершина, 2005. – 432 с. : ил.
3. *Самолечение.* Почему компании предпочитают самостоятельно проводить маркетинговые исследования / Екатерина Винокурцева // [Электронный ресурс]. – Режим доступа к изд. : [http://www.ko.ru/document\\_for\\_print.php?id=5884](http://www.ko.ru/document_for_print.php?id=5884)
4. *Скрипунова Е.А.* Особенности маркетинговых исследований для компаний в сфере B2B [Электронный ресурс] // Управление сбытом №6. – 2005. – Режим доступа к изд. : <http://b2bblogger.com/articles/b2b/40.html>
5. *Ілляшенко С.М.* Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [Навчальний посібник] / С.М. Ілляшенко– Суми : ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.
6. *Медынский В.Г.* Инновационный менеджмент. Учебник / В.Г. Медынский – М. : Инфра-М, 2005. – 295 с.
7. *Микитюк П.П.* Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. / П.П. Микитюк – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
8. *Модульная программа для менеджеров. Модуль 7. Управление инновациями* / [Гунин В.Н., Баранчев В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю.]. – М. : Инфра-М, 2000. – 256 с.
9. *Козырев А.Н.* Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] / А.Н. Козырев, В.Л. Макаров – М. : Интерреклама. – 2003. – Режим доступа до видання : <http://www.ocenka.net/institute/editions.phtml>
10. *Мазур И.И.* Управление проектами: [Учебное пособие] / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. / Под общ. Ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
11. *Андерсен Э.* Сфокусированное управление проектом / Эрлинг Андерсен, Кристофер Груде, Тор Хауг. – Пер. с англ. В. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 296 с.
12. *Маркетинг: бакалаврський курс: [навчальний посібник]* / За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
13. *Ілляшенко С.М.* Товарна інноваційна політика : підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
14. *Инновационный менеджмент: Справ. пособие* / [под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели]. Изд. 2-е, переработ. и доп. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.

*С.М. Ілляшенко, О.О. Карпищенко. Методичні засади вибору виконавця робіт на різних стадіях інноваційного циклу*

---

15. *Виленский П.Л.* Оценка эффективности инвестиционных проектов : [Теория и практика: учеб. пособие] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004. – 888 с.

*Отримано 01.10.2009 р.*

***С.Н. Ілляшенко, А.А. Карпищенко***  
**Методические основы выбора исполнителя на различных стадиях  
инновационного цикла**

*В статье предложен алгоритм инновационного цикла, учитывающий особенности выполнения работ при разработке продуктовых, технологических и организационных инноваций. Предложены методические основы выбора исполнителя работ на различных стадиях инновационного цикла с целью сокращения сроков разработки и вывода инновации на рынок при одновременном контроле денежных затрат.*

*Ключевые слова: инновационный цикл, инновации, маркетинговые исследования, денежные расходы.*