

І.О. Галиця

Інститут економіки та прогнозування НАН України, Київ

ВНУТРІШНІ ВЕНЧУРИ ЯК МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ



Розглядаються особливості організації внутрішніх венчурів в ринковій та перехідній економіках; проаналізовано традиційний механізм їх функціонування та запропоновано нові підходи до формування механізмів діяльності внутрішніх венчурів.

К л ю ч о в і с л о в а: внутрішні венчури, ринкова та перехідна економіка, інноваційний процес.

Інновації сьогодні стають чи не найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності на всіх рівнях господарювання (від внутрішньофірмового до макrorівня) та одним з головних чинників підвищення добробуту громадян. Тому аналіз дієвого інструментарію їх розробки і комерціалізації і теоретично, і практично набуває особливої актуальності. Саме дослідженню одного з ефективних механізмів активізації і впровадження інновацій – внутрішніх венчурів – присвячена дана стаття.

Внутрішні венчури є формою організації інноваційного процесу в сфері великого капіталу. Досвід розвинених країн переконує, що концентрація науково-дослідних робіт (НДР) наприкінці ХХ ст. у великих промислових компаніях була дуже значною. Так, 100 найбільших компаній виконували в США – 82,0 %, Англії – 69,5 %, Франції – 81,9 % наукових досліджень. У Японії 85 найбільших фірм виконували 52,1 % обсягів НДР [1].

Водночас на малий інноваційний бізнес у США припадає приблизно 50 % усіх промислових нововведень, у тому числі 95 % радикальних винаходів [2]. Американські компа-

нії, чисельність персоналу яких не перевищує 1 000 чол., розробили такі всесвітньовідомі нововведення, як електронний калькулятор, ксерографія, штучний інсулін, гнучкі контактні лінзи, персональний комп'ютер та ін. [1]. Якщо розглядати більш глибоку ретроспективу, то з 58-и найзначніших винаходів ХХ ст., зроблених в Америці і Західній Європі, не менше 46-и належать винахідникам-одинакам, дрібним фірмам, особам, що не досягли визнання у великих організаціях і, нарешті, новаторам із ряду солідних фірм, галузева сфера діяльності яких ніяк не давала шансу розраховувати на створення такого нововведення [3].

Інновації до масового споживача доводяться винятково великим капіталом. Про це свідчить доля венчурних фірм: 20 % з них "виростають" у відкриті корпорації; 60 % поглинає великий бізнес; 20 % – банкрутують [4]. Мала фірма, що створила радикальну інновацію, або шляхом концентрації переростає в потужну корпорацію, або інновацію у неї перехоплює великий виробник, а вона зазвичай назавжди сходить "зі сцени". Тобто стосовно ефективності інноваційного процесу в сфері великого і малого капіталу в розвинених країнах домінують три основні закономірності:

- + найбільші обсяги науково-дослідних робіт концентруються у великих корпораціях;
- + малий інноваційний бізнес виявляє здатність до генерування значної кількості інновацій (особливо радикальних);
- + незважаючи на те, що малий інноваційний бізнес генерує значну кількість інновацій, до масового споживача вони доводяться виключно великим капіталом.

У вітчизняній господарській практиці склалася дещо інша ситуація.

В 2000–06 рр. (див. табл.) питома вага великих підприємств не перевищувала 7,5 %, а давали вони 68–79 % відвантаженої інноваційної продукції і 70–77 % фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів. В зазначений період питома вага малих підприємств складала 23–30 %, а на їх долю припадало не

більше 0,65 % обсягу відвантаженої інноваційної продукції та не більше 1,06 % фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів.

В економіці України з точки зору ефективності інноваційного процесу в сфері великого і малого капіталу домінують дві головні закономірності:

- + найбільші обсяги науково-дослідних робіт та найбільший інноваційний результат забезпечує великий капітал;
- + малий бізнес займає практично нульові позиції в інноваційній діяльності.

На підставі вказаних закономірностей можна зробити висновок, що малий бізнес сам по собі на даному етапі не може стати головною рушійною силою інноваційного зростання у вітчизняній економіці. Основним двигуном ін-

Основні показники інноваційної діяльності великих і малих підприємств у промисловості України*

Підприємства	Роки							
	2000		2001		2004		2006	
	Кількість і питома вага							
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Всього	9475	—	10293	—	9920	—	9995	—
Малі	2184	23,1	2650	25,7	2966	29,9	3058	30,6
Великі	710	7,5	699	6,8	601	6,1	576	5,8
Фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів								
Підприємство	Обсяг фінансування (тис. грн.)	%	Обсяг фінансування (тис. грн.)	%	Обсяг фінансування (тис. грн.)	%	Обсяг фінансування (тис. грн.)	%
Всього	1 399 343,9	—	1 653 985,5	—	3 501 451,2	—	5 211 354,0	—
Малі	7735,1	0,55	9 794,0	0,59	11 801,6	0,34	55 464,9	1,06
Великі	980 870,7	70,1	1 153 366,9	69,7	2 647 659,3	75,6	4 022 066,3	77,2
Обсяг відвантаженої інноваційної продукції								
Підприємство	Всього (тис. грн.)	%	Всього (тис. грн.)	%	Всього** (тис. грн.)	%	Всього (тис. грн.)	%
Всього	12 148 292,2	—	10 365 379,5	—	18 783 982,6	—	3 089 2704,7	—
Малі	73 541,2	0,61	67 624,2	0,65	74 241,2	0,40	77 659,5	0,25
Великі	9 648 521,3	79,4	7 006 071,3	67,6	13 308 035,7	70,8	24 542 729,0	79,4

* При розрахунку даної таблиці, як це і передбачено чинним законодавством, малими підприємствами вважалися підприємства чисельністю до 50 чол., а великими — чисельністю понад 1 000 чол. ** Обсяг реалізованої інноваційної продукції.

Розраховано за даними: [5, 6, 7].

новаційного розвитку української економіки повинен і може стати великий капітал, у тісній співпраці з яким розвивається малий бізнес, реалізуючи ті функції, які недоцільно з тих чи інших причин виконувати великому капіталу. Фактично повинна сформуватися притаманна більшості розвинених країн поліструктура економіки, коли активно розвиваються і співпрацюють великий, середній та малий бізнес [8].

Для подолання суперечностей між високим ризиком інноваційної діяльності та масовим виробництвом на великих підприємствах доцільно використовувати внутрішні венчури, що добре зарекомендували себе в розвинених країнах.

Внутрішній венчур — це зазвичай тимчасова цільова структура, створена в межах великої корпорації для розробки і доведення інновації до стадії комерційного використання. Структура діє за аналогією до малої інноваційної фірми і наділена високим рівнем самостійності у вирішенні юридичних, фінансових і кадрових питань [1, 9].

На думку багатьох фахівців виникнення квазіринкових форм організації ризикового капіталу (внутрішні венчури та програми своїх, про які мова піде далі) було викликане необхідністю подолання адміністративного та технологічного бюрократизму, що існує у великих корпораціях [3, 9, 10]. З цією точкою зору повністю погоджується і автор [11].

У великих корпораціях, дійсно, існують багаторівневі адміністративно-командні структури управління. Прийняття рішення в цих системах вимагає погодження на всіх рівнях управління і "пробити" їх інноватору інколи вкрай складно. Вказані системи переважно не мобільні: не своєчасно реагують як на сигнали ринка, так і на пропозиції інноваторів. У цих системах нерідко "губиться" (а інколи і "душиться") ініціатива, поки вона дійде до найвищого рівня, де приймається рішення. А дійсна творчість і реалізація її результатів неможливі без значного рівня свободи. Це по суті фундамент вагомих інновацій, що, як відомо, сьо-

годні стають основним джерелом забезпечення конкурентоспроможності. Саме ця обставина і стала головною причиною, що змусила корпорації використовувати в своїй структурі квазіринкові форми організації інноваційного процесу.

У кожній країні (і навіть у межах країни в різних корпораціях) внутрішні венчури мають певну специфіку. Вони відрізняються рівнем автономності, методами і ступенем контролю за їх діяльністю, формами організації [3, 10, 12]. Але якщо узагальнити досвід організації внутрішніх венчурів [1, 3, 9, 10, 12, 13] і зосередитись на суттєвих моментах їх діяльності, то в цілому традиційний механізм організації і функціонування таких структур складатиметься з таких етапів:

1. Виникнення потенційно конкурентоспроможної ідеї, що може надходити як від співробітників корпорації, так і "зовні";

2. Детальна та всебічна експертиза ідеї. Так, у ІВМ більшість нових бізнес-ідей повинно проходити 8-ступеневу процедуру експертизи, перш ніж їх врешті-решт схвалить, а керівники "ризикових" проектів мають право виходити безпосередньо на головного керівника корпорації [9]. Причому багатоступенева експертиза — це не бюрократична тяганина, а один із механізмів, що дає можливість зменшити вірогідність "провалу" проекту. Чим ретельніше експертизу проходить проект, тим більш вірогідно, що він не закінчиться невдачею.

3. Прийняття вищим керівником корпорації рішення про створення внутрішнього венчура у разі позитивного висновку експертизи.

4. Призначення керівника внутрішнього венчура. Якщо автор ідеї, на якій ґрунтується проект, має відповідні ділові якості (управлінські, технологічні, організаційні, виробничі знання та навички), його зазвичай призначають керівником венчура або він обіймає посаду провідного фахівця.

5. Керівнику внутрішнього венчура надається високий рівень свободи у вирішенні майже всіх питань (технічних, виробничих, наукових,

фінансових), пов'язаних із діяльністю очолюваної ним структури. Його статус близький до статусу незалежного ризикового капіталіста. Щоб підкреслити автономність внутрішнього венчура, його навіть розміщують здебільшого в окремому будинку. Керівнику венчура надається окремий бюджет (яким він має право розпоряджатися на власний розсуд) та ставляться певні завдання по розробці і впровадженню інновацій, а також визначаються строки їх виконання.

6. Керівник внутрішнього венчура в межах виділеного бюджету формує команду, тобто групу спеціалістів, які працюватимуть над проектом, та отримує від корпорації ресурси (технологічні, матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання проекту. Команда венчура повинна мати диверсифікований характер, тобто в її склад доцільно включати фахівців із різних видів діяльності: співробітників науково-дослідного сектора, технологів, фінансистів, маркетингологів. Внутрішній венчур отримує від корпорації ресурси, необхідні для проведення робіт на принципах комерційного розрахунку, тобто він сплачує кошти підрозділам і службам корпорації відповідно до кількості і якості ресурсів. Керівник внутрішнього венчура також може придбати ті чи інші ресурси на "стороні", якщо він вирішить, що йому це вигідніше.

7. Команда внутрішнього венчура безпосередньо виконує інноваційний проект (або проект по апробації нововведення) у рамках наданого бюджету і строків виконання та відповідно до поставлених керівництвом корпорації завдань, причому протягом виконання робіт відбувається рубіжний контроль: через певні проміжки часу (зазвичай один раз на квартал) керівник внутрішнього венчура доповідає керівництву корпорації про стан виконання проекту.

8. Якщо в ході виконання робіт поставлені цілі були досягнуті, а створений інноваційний продукт має комерційне значення, то зазвичай на базі внутрішнього венчура створюється

нове продуктове відділення фірми. Воно займається серійним випуском нового продукту. Коли ж цілі не досягнуті, внутрішній венчур вважається таким, що зазнав невдачі. У розвинутих країнах приблизно дві третини внутрішніх венчурів зазнають невдачі [13].

Внутрішні венчури в сучасній економічній системі перетворилися на один із важливих економічних механізмів, який в цілому дає можливість суттєво прискорити генерацію та впровадження інновацій в умовах масового виробництва і на цій основі підвищити конкурентоспроможність корпорацій. Вказана форма інноваційної діяльності дає змогу, не зупиняючи серійного виробництва, активізувати інтелектуальну активність персоналу, максимально використовувати творчі напрацювання співробітників, створити гнучкі команди, які працюють виключно на кінцевий результат і спрямовані на розробку і реалізацію найбільш перспективних інновацій.

Проте внутрішні венчури призводять і до певного дискомфорту в корпораціях, зокрема до необхідності зламу стереотипів у свідомості менеджерів середньої ланки. Створення внутрішніх венчурів нерідко сприймається іншими підрозділами як загроза власним бюджетам та раніше сформованим пріоритетам і може викликати відкритий чи прихований спротив з боку їх керівників [13]. Однак переваги внутрішніх венчурів значно більші, ніж той певний дискомфорт, який вони створюють у внутрішньокорпоративних відносинах, тим більше, що така форма організації інноваційного процесу неодноразово доводила свою ефективність. В рамках внутрішніх венчурів було створено сотні інновацій (напр., найвідоміша з них — оптичні диски) [9, 12].

Однією з форм внутрішньокорпоративного ризикового капіталу є програми так званих "своєків", що існують у багатьох корпораціях. У рамках цих програм формується спеціальний фінансовий фонд, кошти з якого виділяються спеціальним особам ("своєкам"), які, по суті, є внутрішньокорпоративними ризикови-

ми капіталістами. Будь-який співробітник корпорації, що має інноваційну пропозицію, може звернутися до "своєка" і попросити у нього фінансування. Якщо пропозиція зацікавить "своєка", він у рамках своїх повноважень, не отримуючи санкцій вищого керівництва, може виділити на її розробку певну суму. Він також має право вимагати від керівника підрозділу вивільнити автора ідеї від службових обов'язків на певний час. Доходи "своєків" напряму залежать від результатів їх діяльності. Автор ідеї, що отримав відмову у одного "своєка", може звернутися з аналогічною пропозицією до іншого в межах своєї корпорації. Тобто "своєки" — це свого роду внутрішньокорпоративні бізнес-ангели [9, 10].

В Україні в сучасних умовах внутрішнє венчурне підприємництво знаходиться на стадії становлення, хоча має вагомні перспективи. Його розвиток не набув значного динамізму як через загальні обставини, що стримують венчурну діяльність у вітчизняній економіці, так і через цілий ряд специфічних обставин, які гальмують розвиток внутрішнього венчурного підприємництва. Перш за все на більшості великих вітчизняних підприємств (особливо тих, що виготовляють продукцію високого ступеня переробки та наукомістку продукцію) існують жорсткі адміністративно-командні структури управління з високим ступенем централізації. Вказані структури не допускають наявності внутрішніх венчурів. Причому вони формувалися щонайменше протягом 50—70 років і в значній кількості секторів економіки фактично вичерпали свій резерв ефективності. Вищий і середній менеджмент переважної кількості українських великих підприємств формувався в умовах жорсткої планової економіки і відрізняється яскраво вираженою "адміністративно-командною ментальністю".

Крім того, керівництво більшості великих вітчизняних виробництв не обізнане з перевагами децентралізованої інноваційно-орієнтованої системи внутрішньокорпоративного управ-

ління; не має досвіду застосування вказаної системи та в її межах внутрішніх венчурів; не сформувало кадровий потенціал та інформаційне забезпечення, необхідні для створення внутрішньокорпоративного ризикового підприємництва. Переважна частина великих вітчизняних виробництв на сьогоднішній день слабо інтегровані в світові ринки і недостатньо відчувають тиск цивілізованої міжнародної науково-технологічної конкуренції. Це послаблює їх мотивацію до пошуку і впровадження нових ефективних форм організації інноваційного процесу і, зокрема, внутрішніх венчурів.

Водночас створення внутрішнього ризикового підприємництва стає однією з найважливіших потреб ефективного розвитку інноваційного процесу на мікрорівні, що пояснюється такими вагомими причинами:

1. Створення внутрішніх венчурів дає змогу "пробити" жорсткі адміністративно-командні системи управління вітчизняним великим бізнесом, сформувати внутрішньокорпоративні та внутрішньокорпоративні ринки. Це значно підвищує гнучкість, мобільність, чутливість до інновацій систем управління та їх загальну ефективність.

2. Внутрішні венчури дають можливість широко експериментувати з новими технологіями та продуктами в умовах масового виробництва. Венчур — це фактично "полігон" для пошуку нових напрямів діяльності підприємства в межах існуючих структур, диверсифікації виробництва, шляхів і методів здешевлення і підвищення якості продукції. Врешті-решт внутрішній ризиковий капітал — це фундамент поступального підвищення конкурентоспроможності фірми в середньостроковій та стратегічній перспективі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

3. Внутрішня венчурна діяльність є підґрунтям для швидкої переорієнтації виробництва та його структурної перебудови відповідно до сучасних вимог ринку та стратегічних перспектив.

4. Внутрішня ризикова діяльність дозволяє суттєво зменшити залежність підприємства від покупки ліцензій на найновіші інноваційні продукти "на стороні". У той же час вона може стати важливою статтею доходів підприємства. Досвід показує, що нерідко на підприємстві створюються інноваційні продукти, які не можуть бути використані безпосередньо в його діяльності. В цьому випадку підприємство спільно з співробітниками внутрішнього венчура може продавати ліцензію на такий продукт зацікавленим третім особам.

5. І, нарешті, внутрішній ризиковий капітал дозволяє підприємству найефективніше використовувати творчі здібності своїх співробітників. Водночас він створює для співробітників приблизно рівні умови для самореалізації і розкриття своїх здібностей.

Створення внутрішніх венчурів може стати фундаментом для інноваційного розвитку великого вітчизняного капіталу і на цій основі спричинити пришвидшення інноваційного зростання економіки в цілому. Як показано в табл. у 2000–06 рр. великі підприємства забезпечували від 70 до 77 % фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів підприємств. Але ці гроші використовувалися недостатньо ефективно, бо на більшості підприємств існують внутрішньофірмові адміністративно-командні системи управління інноваційним процесом, успадковані ще з радянських часів. А механізми, що ґрунтуються на внутрішніх венчурах, дають можливість суттєво активізувати інноваційний процес.

В Україні є приклади (хоча поки і малочисельні) досить успішного внутрішнього венчурного підприємництва. І найбільш яскравий з них — діяльність науково-виробничого товариства з обмеженою відповідальністю "Екомед" (далі — НВ ТОВ "Екомед"), який доцільно розглянути детальніше. Наведемо деякі дані про діяльність цієї фірми, отримані автором в процесі обстеження підприємства, а також з його сайту [14].

НВ ТОВ "Екомед" було створено на особисті кошти його генерального директора В.С. Пилипчука та президента М.В. Пилипчук. Робота товариства базується на теоретичних дослідженнях В.С. Пилипчука, які були започатковані ще в середині 1980-х рр. У створення підприємства не було вкладено жодних бюджетних коштів.

НВ ТОВ "Екомед" складається з трьох основних підрозділів: 1) науково-дослідного (розробка нових лікувально-профілактичних засобів); 2) виробничого (виробництво фітоконцентратів); 3) лікувального (діагностика і лікування). Механізм створення нового фітоконцентрату складається з ряду етапів і побудований на принципах діяльності внутрішніх венчурів:

1. Лікарі, які безпосередньо проводять практичне лікування і спілкуються з хворими, визначають напрями розробок фітоконцентратів, які потрібні для найбільш успішного лікування.

2. Заявки практикуючих лікарів виносяться на загальні збори, де затверджується остаточне рішення про розробку нового лікувально-оздоровчого засобу.

3. Для розробки фітоконцентрату створюється робоча група (внутрішній венчур), куди зазвичай входять автор методики, практикуючі лікарі, біолог-фізіолог, фармацевт. У разі потреби в робочу групу можуть залучатися й інші фахівці, необхідні для виконання завдань, що перед нею стоять. Робоча група працює над створенням структури нового препарату, користуючись при цьому послугами власної аналітичної лабораторії.

4. Для створення препарату робочій групі надаються всі необхідні матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси.

5. Після розробки препарат проходить клінічні випробування (відповідно до вимог Міністерства охорони здоров'я України) і в разі успіху рекомендується для використання з лікувально-оздоровчими цілями.

Необхідно визнати, що застосування такого організаційно-економічного механізму дало

вагомі наукові і економічні результати за період 1994–2003 рр. було розроблено, зареєстровано і розпочато серійний випуск 21-го лікувально-профілактичного засобу нового покоління. Всі ці засоби розроблені фахівцями НВ ТОВ "Екомед" і випускаються лише на власному виробництві під авторським наглядом. У 1994–2003 рр. наукові дослідження фірми проводилися у кооперації з понад 40-а науковими лабораторіями або відділами із 16-и провідних науково-дослідних інститутів України [14].

Внутрішня венчурна діяльність наразі лише формується в економіці України. Але досвід НВ ТОВ "Екомед" переконує, що така форма організації інноваційного процесу має значні перспективи.

Враховуючи особливу актуальність розвитку внутрішньої венчурної діяльності, автор розробив організаційно-економічний механізм функціонування внутрішніх венчурів на основі кредитно-страхового механізму організації інноваційних проектів (Свідоцтво Державного департаменту інтелектуальної власності Міносвіти і науки України від 24.03.2005р. №12544.). Вказаний механізм складається з таких стадій:

1. Акумуляція і моніторинг творчого потенціалу співробітників підприємств на основі функціонування банку ідей на підприємстві [15].

2. Відбір експертною комісією ідей – корисної та перспективної для підприємства, але такої, що потребує подальшого доопрацювання і розробки для створення закінченого інноваційного продукту [15].

3. Прийняття рішення керівництвом підприємства про створення внутрішнього венчура і призначення його керівника. Керівник венчура формує команду (колектив внутрішнього венчура), тобто групу спеціалістів, що працюватимуть над розробкою інноваційного проекту в межах венчура. Якщо автор ідеї має необхідні ділові якості для керівництва венчуром, то він зазвичай призначається його керівником.

4. Розробка командою венчура інноваційного проекту, спрямованого на створення на базі ідеї закінченого інноваційного продукту, і подання його на розгляд експертної комісії. На час розробки інноваційного проекту керівник внутрішнього венчура та його команда вивільняються від основної роботи на підприємстві.

5. Розгляд експертною комісією інноваційного проекту і прийняття рішення про його відхилення або подання на затвердження керівництву підприємства.

6. Розгляд керівництвом підприємства інноваційного проекту за поданням експертної комісії і прийняття рішення про його затвердження або відхилення. У разі відхилення інноваційного проекту внутрішній венчур ліквідується.

7. Укладання угоди між внутрішнім венчуром і підприємством після затвердження інноваційного проекту про його виконання. Угода передбачає: отримання в процесі виконання проекту кінцевого інноваційного продукту; терміни виконання проекту; права та обов'язки сторін; суму кредиту, який видається під виконання проекту, та напрями його використання; права та обов'язки керівника внутрішнього венчура; періодичність і процедуру рубіжного контролю за виконанням проекту. Необхідно зазначити, що кредитування діяльності внутрішнього венчура може здійснюватися безпосередньо в певних грошових сумах. Воно також може здійснюватись опосередковано шляхом виділення йому на певну суму коштів матеріалів, обладнання, інформації та робочого часу під розробку проекту. Керівник внутрішнього венчура: здійснює загальне керівництво інноваційним проектом у межах венчура; представляє інтереси внутрішнього венчура перед керівництвом концерну; отримує в повне розпорядження кредит під виконання проекту; контролює хід виконання проекту; періодично звітує перед керівництвом підприємства про поточні результати виконання інноваційного проекту.

8. Отримання внутрішнім венчуrom кредиту під виконання інноваційного проекту, сформованого на базі обраної ідеї, який витрачається на: виплату заробітної плати співробітникам внутрішнього венчура; придбання матеріалів та обладнання, необхідних для виконання проекту; сплати страхового збору.

9. Сплата страхового збору. Страхування інноваційного проекту може бути внутрішнім або зовнішнім. При внутрішньому страхуванні збір сплачується в спеціальний страховий фонд компанії, який передбачений для відшкодування втрат від невиконання інноваційних проектів внутрішніми венчурами. При зовнішньому страхуванні функції страховика виконує страхова компанія, якій сплачується страховий збір. У цьому разі вона може вимагати додаткової експертизи проекту. Якщо страхова компанія страхує кластер внутрішніх венчурів, сформований на підприємстві, то вона може претендувати на певну частку його акцій.

10. Безпосереднє виконання інноваційного проекту відповідно до умов угоди.

11. Ліквідація внутрішнього венчура, якщо в разі виконання інноваційного проекту не отримано інноваційний продукт, передбачений укладеною угодою. У такому випадку надана венчуру внутрішня ризикова інвестиція у вигляді кредиту під проект вважається втраченою (як зазначалося вище, навіть у розвинених країнах приблизно дві третини внутрішніх венчурів зазнають невдачі).

12. Здійснення незалежної внутрішньої оцінки вартості інноваційного продукту, отриманого в разі успішного виконання інноваційного проекту, у відповідності до умов, передбачених договором. Ця оцінка здійснюється спеціальними співробітниками підприємства, які не входять до складу внутрішніх венчурів. Якщо співробітники внутрішнього венчура незгодні з результатами незалежної внутрішньої оцінки, вони, згідно з угодою на виконання проекту, можуть вимагати зовнішнього аудиту цієї оцінки.

13. Виплата разової винагороди співробітникам внутрішнього венчура як певного проценту (зазначено попередньо в договорі на виконання проекту) від оціненої вартості створеного інноваційного продукту.

14. Надходження створеного інноваційного продукту у спільне сумісне (часткове) володіння колективу внутрішнього венчура, який його створив, та роботодавця (підприємства), на базі якого він був створений. Це володіння здійснюється через організаційно-економічні механізми реалізації права спільної сумісної та спільної часткової власності на інтелектуальний продукт, створений найманими співробітниками, на основі передачі права користування (далі – організаційно-економічні механізми реалізації права спільної сумісної та спільної часткової власності з передачею права користування) [16].

15. Якщо разова винагорода менша, ніж сума отриманого кредиту під проект, то вся вона йде на його погашення. Різниця покривається за рахунок частки (до 50 %) періодичної винагороди, яку отримують співробітники внутрішнього венчура від спільного володіння інтелектуальним продуктом на основі організаційно-економічних механізмів реалізації права спільної сумісної та спільної часткової власності з передачею права користування. Вказана частка періодичної винагороди сплачується до повного погашення кредиту.

16. Якщо разова винагорода більша, ніж сума отриманого кредиту під проект, то з неї повертається вказана сума, а решта коштів використовується для кінцевого розрахунку з співробітниками внутрішнього венчура за виконання проекту. Крім того, в цьому випадку співробітники в повному обсязі отримують періодичні винагороди від спільного володіння інтелектуальним продуктом.

Таким чином, організаційно-економічний механізм функціонування внутрішніх венчурів на основі кредитно-страхового механізму організації інноваційних проектів має певні переваги перед традиційним механізмом орга-

нізації і функціонування внутрішніх ризикових структур і створює певні стимули для активізації інноваційних процесів на внутрішньо-офірмовому рівні за рахунок наступних факторів:

По-перше, чим менша сума кредиту під виконання інноваційного проекту та чим більша сума оцінки створеного інноваційного продукту (а за інших рівних умов — і сума разової винагороди), тим більша сума кінцевого розрахунку з співробітниками внутрішнього венчура і тим нижча вірогідність того, що їм прийдеться покривати частину кредиту за рахунок частки періодичної винагороди від спільного володіння інтелектуальним продуктом. Такий підхід стимулює співробітників внутрішнього венчура створювати якомога ефективніші інноваційні продукти при мінімально можливих обсягах кредиту під інноваційний проект.

По-друге, чим менший період виконання проекту, тим менша сума кредиту потрібна під його реалізацію. За інших рівних умов це призводить до збільшення суми кінцевого розрахунку з співробітниками внутрішнього венчура і зменшення вірогідності покриття частини кредиту за рахунок частки періодичної винагороди від спільного володіння інтелектуальним продуктом, тобто створюється мотивація до виконання проекту в якомога коротші строки.

По-третьє, вказаний механізм створює для співробітників внутрішнього венчура мотивацію до максимальної самовіддачі в процесі виконання інноваційного проекту, тобто мотивацію до створення якомога ефективнішого інноваційного продукту. Бо чим ефективніший створено продукт, тим більша сума його оцінки, а відповідно — тим більша сума кінцевого розрахунку з співробітниками внутрішнього венчура і суми періодичних винагород співробітникам від спільного володіння продуктом.

Автори [17] роблять висновок, що до системи венчурного інвестування доцільно відно-

сити інноваційні корпорації. Такі корпорації практично перетворюються в багатьох випадках у науково-інноваційні концерни, які представляють собою корпорацію з розвинутою інноваційною господарською зоною, що складається із сукупності господарюючих суб'єктів з числа малих інноваційних підприємств, науково-дослідних установ та інвестиційних фірм венчурного капіталу. Одними з різновидів подібного концерну можна вважати структури у формі інтегрованої організації бізнесу. Однак слід зазначити, що в основу інноваційних концернів покладено модернізований кредитно-страховий механізм більш високого рівня.

І, нарешті, необхідно зауважити от що. В аналітичній доповіді Українського центру економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова "Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації" фахівці центру рекомендують Кабінету Міністрів України та зацікавленим міністерствам і відомствам "запровадити гнучку кредитно-страхову систему забезпечення виконання досліджень та інноваційних проектів" як один з організаційних заходів активізації інноваційних процесів і прискорення формування національної інноваційної системи [18]. Такий крок може застосовуватися лише до прикладних непошукових досліджень, непошукових інноваційних проектів та прикладних пошукових досліджень і пошукових проектів з невисоким ступенем ризику. Його застосування до фундаментальних досліджень та прикладних пошукових досліджень і проектів з високим ступенем ризику завдасть значної шкоди вітчизняній науці та інноваційному процесу. Це пов'язано з тим, що результати таких досліджень і проектів можуть бути впроваджені і комерціалізовані через роки і навіть десятиліття, а кредитно-страховий механізм розрахований на роботу з проектами, які можуть окупитися в найближчій перспективі.

Таким чином, у даній роботі проаналізовано основні фактори, які впливають на розви-

ток внутрішніх венчурів в Україні і за кордоном, досліджено традиційний механізм організації і функціонування вказаних структур та запропоновано систему функціонування внутрішніх венчурів на основі кредитно-страхового механізму організації інноваційних проєктів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Современный капитализм: хозяйственный механизм и НТП* / Отв. ред. С.М. Никитин. — М.: Наука, 1989. — 260 с.
2. *Предложения по совершенствованию инновационной деятельности в регионе* / Клияненко Б.Т., Горячих Н.И., Осыка Л.П. и др. — Луганск: Луганский филиал ИЭПИ НАН Украины, 1997. — 36 с.
3. *Капиталистическое управление: уроки 80-х* / Грачев М.В., Соболевская А.А., Кузин Д.В., Стерлин А.Р. / Под. ред. А.А. Дынкина. — М.: Экономика, 1991. — 127 с.
4. *Кондратьева Т.Н.* Финансы венчурной деятельности. — Минск: ООО "Минсанта", 1998. — 104 с.
5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / Держкомстат України. — К., 2003. — 340 с.
6. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / Держкомстат України. — К., 2005. — 360 с.
7. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / Держкомстат України. — К., 2007. — 350 с.
8. *Галица И.* Бизнес крупный, бизнес малый — партнеры или соперники? // Фондовый рынок. — 4 июля 2003г. — № 25. — С. 14—15.
9. *Кутейников А.А.* Искусство быть новатором (Мировой опыт "рискового бизнеса"). — М.: Знание, 1990. — 64 с.
10. *Поручник А.М., Антонок Л.Л.* Венчурный капитал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні. — К.: КНЕУ, 2000. — 172 с.
11. *Галица И.А.* Эффективность инновационного процесса в сфере крупного и малого бизнеса // Экономика промышленности. — 1999. — № 4. — С. 67—71.
12. *Горюнов И.Ю., Ушаков Ю.А.* Внутренние рискованные предприятия в корпорациях // США: экономика, политика, идеология. — 1986. — № 12. — С. 81—88.
13. *Кремнев Ю.Г.* "Венчурные" стратегии корпораций США // ЭКО. — 1988. — № 2. — С. 124—136.
14. *Екомед* // www.ekomed.com.ua.
15. *Галица И.* Створення банку ідей співробітників як конкурентний ресурс підприємства // Регіональна економіка. — 2005. — № 1. — С. 66—75.
16. *Галица И.А.* Права на интеллектуальную собственность, созданную наемными работниками, и инновационный процесс на промышленном предприятии // Экономика и право. — 2004. — № 1. — С. 65—75.
17. *Фоломьев А.Н., Каржауев А.Т.* К вопросу о концепции национальной системы венчурного инвестирования // http://www.interned.ru/articles/laws/ground/invest_blqz.htm?search.
18. *Аналитична доповідь* центру Разумкова "Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації" // Національна безпека і оборона. — 2004. — № 7. — С. 2—26.

И.А. Галица

ВНУТРЕННИЕ ВЕНЧУРИ КАК МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Рассматриваются особенности организации внутренних венчуров в рыночной и переходной экономиках; проанализирован традиционный механизм их функционирования и предложены новые подходы к формированию механизмов деятельности внутренних венчуров.

Ключевые слова: внутренние венчуры, рыночная и переходная экономики, инновационный процесс.

I.O. Halytsia

INTERNAL VENTURES AS A MECHANISM TO ENCOURAGE THE INNOVATION PROCESS

The peculiarities of the organization of internal ventures in market and transition economies are considered; the traditional mechanism of their functioning is analyzed and various new approaches to the formation of the mechanisms of the activities of internal ventures are proposed.

Key words: internal ventures, market and transition economies, innovation process.

Надійшла до редакції 07.12.07.