



НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Методичні рекомендації для студентів,
що навчаються за спеціальністю
051 – Економіка
(заочна форма навчання)

Харків
Видавництво НУА
2016

УДК 658.152.13 (072+075.8)

ББК 65.49р30

I-73

*Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства
Народній українській академії
Протокол № 11 від 07.03.2016 р.*

Укладач: *Г. Б. Тимохова*

Р е ц е н з е н т: *О. А. Іванова*

В методических указаниях изложены требования по выполнению контрольных работ. Рассмотрены вопросы: выбор темы контрольной работы и консультационного проекта, требования к их содержанию и оформлению.

I-73 **Інтелектуальний бізнес** : метод. рек. для студентів, що навчаються за спец. 051 – Економіка (заоч. форми навчання) / Нар. укр.. акад., [каф. економіки підприємства ; уклад. Г. Б. Тимохова]. – Харків : Вид-во НУА, 2016. – 60 с.

У методичних вказівках викладені вимоги щодо виконання контрольних робіт. Розглянуто питання: вибір теми контрольної роботи та консультаційного проекту, вимоги до їх змісту та оформленню.

УДК 658.152.13 (072+075.8)

ББК 65.49р30

© Народна українська академія, 2016

ВСТУП

Процеси інтеграції України у світовий економічний простір зумовили необхідність формування і розвитку таких інфраструктурних інституцій, як інтелектуальне підприємництво.

Дисципліна «Інтелектуальний бізнес» викладається як нормативна для всіх слухачів, які навчаються за спеціальністю 051 – Економіка і відображає суть та головні складові частини сучасного менеджменту.

Найважливішим атрибутом «економіки знань» є кастомизоване виробництво, орієнтоване не на середньостатистичного споживача, а на потреби конкретного користувача. Воно зовсім не схоже на масове індустріальне виробництво, у нього інші закони. Особливістю інтелектуального бізнесу, є те, що попит на послуги цих підприємств, є похідним і визначається властивостями виробничого процесу замовника (аналогічно тому, як попит на фінансові деривативи є похідним від характеристик базового активу).

Оскільки лекції, як форма навчання, забезпечують в основному передачу лише знань засвоюваного предмету, вони повинні раціонально поєднуватися з різними видами практичних занять, на яких слід закріплювати, розширювати й поглиблювати одержувані на лекціях знання і виробляти вміння та навички практичної діяльності, а також контролювати хід засвоєння магістрами навчального матеріалу.

Індивідуальна розрахункова робота є однією із форм організації навчання у вищій школі, яка має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують в процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. Індивідуальне завдання виконується студентами самостійно під керівництвом викладача. У цілому, завдання для самостійної роботи студентів мають відповідати таким вимогам:

Професійна результативність – формулювання завдання, яке має гарантувати формування хоча б одного професійного вміння в термінах та поняттях майбутньої спеціальності студента.

Продуктивність – передбачає отримання квазіпрофесійного продукту навчальної самостійної праці студента після завершення всіх дій з вирішення цього завдання.

Конструктивність – наявність визначеної структури завдання-задачі (мета, вихідні дані, умови, що їх зв'язують).

Когнітивність – перевага розумових дій над психомоторикою в процесі вирішення завдання.

Самостійність – переважна кількість дій студента має бути самостійною, що забезпечується переліком вихідних даних, умовами задачі та необхідністю отримання різноманітних квазіпрофесійних продуктів.

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		заочна форма навчання
Кількість кредитів – 2	Галузь знань 0305 «Економіка та підприємництво» напрямок підготовки 8.03050401 – «Економіка підприємства»	Нормативна
Модулів – 2	Спеціальність (професійне спрямування): «Економіка підприємства»	Рік підготовки:
Індивідуальне науково-дослідне завдання:		Семестр
Загальна кількість годин – 144		3-й
	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Лекції
		10 год.
		Практичні, семінарські
		10 год.
		Самостійна робота
		66 год.
		Індивідуальні завдання: 58 год.
		Вид контролю: іспит

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи для заочної форми навчання становить – 1/4

Навчальна програма дисципліни

Предмет дисципліни: інтелектуальні послуги та інтелектуальна власність.

Дисципліна «Інтелектуальний бізнес» є дисципліною із блоку дисциплін спеціалізації й опирається на знання й навички, отримані при вивченні наступних навчальних дисциплін: «Економіка організації», «Менеджмент», «Стратегія підприємства», «Маркетинг», «Інвестування», «Потенціал підприємства», «Проектний аналіз» і комплексу інших загально професійних і спеціальних дисциплін.

Мета вивчення дисципліни – розкрити основні теоретичні та методологічні поняття, специфіку, особливості та складові економіки інтелектуального бізнесу, набуття вмінь і навичок конкретної діяльності підприємства у сфері комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності методами оцінки вартості об'єктів права, методами економічної оцінки інноваційних рішень.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Методичні засади організації процесу управління інтелектуальним бізнесом
2. Процедури реалізації управління інтелектуальним бізнесом
3. Управління інтелектуальним бізнесом

Предметні компетенції з дисципліни «Інтелектуальний бізнес»

– когнітивна: розуміння правових аспектів інтелектуальної власності та вміння використовувати отриманні знання в процесах управління проектами у сфері інтелектуального бізнесу;

– методологічна: керування процесами організації інноваційної діяльності, прийняття рішень і організація дій щодо процесу оцінки, набуття прав та введення інтелектуальної власності в господарській обіг;

– технологічна: застосовування управлінських технологій під час створення, охорони, використання та захисту об'єктів інтелектуальної власності;

– контрольна: здійснення контролю за перебігом проектних дій щодо запланованих строків та відповідністю процесів встановленим правилам і вимогам нормативно-правових документів в сфері інтелектуальної власності.

Студент повинний знати:

складові економіки інтелектуальної власності;

функціональні групи інтелектуальних послуг:

класифікацію видів та властивості механізму функціонування інтелектуального капіталу;

основні положення фінансової та облікової політики підприємства у сфері інтелектуального бізнесу;

механізми комерціалізації інтелектуального бізнесу;

систему бухгалтерського обліку об'єктів права інтелектуального бізнесу, як нематеріальних активів підприємства, оподаткування;

порядок проведення інвентаризації об'єктів права інтелектуального бізнесу та відображення її результатів;

підходи до оцінки прав на об'єкти інтелектуального бізнесу та її послідовність проведення;

фактори, що впливають на розмір ціни договору (ліцензії)

Студент повинний вміти:

визначати критерії введення в господарський обіг підприємства об'єктів права інтелектуального бізнесу;

користуватися законодавчою базою, нормативно-правовими актами у сфері інтелектуального бізнесу;

застосовувати методи: оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуального бізнесу , визначення зносу (амортизації) нематеріальних активів;

розраховувати показники ефективності використання інтелектуального бізнесу ;

здійснювати економічну оцінку інноваційних рішень;

складати звіт про оцінку вартості права об'єктів інтелектуального бізнесу ;

володіти методиками визначення ціни договору щодо об'єктів ІВ.

2.Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Методичні засади організації процесу управління інтелектуальним бізнесом

Тема 1. Розвиток та специфіка інтелектуального бізнесу.

Передумови розвитку інтелектуального бізнесу. Сутність інтелектуального бізнесу. Формування інтелектуального потенціалу бізнесу. Економічні відносини у сфері інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність та ринок.

Пропозиція і попит на інтелектуальні товари. Державне регулювання економічних відносин у сфері інтелектуальної власності. Недобросовісна конкуренція у сфері інтелектуальної власності.

Тема 2. Функціональні групи інтелектуального бізнесу.

Підприємства інтелектуального бізнесу: сутність і види. Модель зворотного життєвого циклу модель Барраса. Класифікація К. Павітт інноваційної поведінки.

Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт. Механізм комерціалізації інтелектуальної власності.

Аутсорсинг, бізнес-дизайн, аудстаффінг, краудфанніг, форми аутсорсингового співробітництва.

Тема 3. Економіка інтелектуальної власності.

Стратегічні цілі і цінності інтелектуального бізнесу. Бізнес модель інтелектуального підприємства.

Інтелектуальна власність як складова інтелектуального капіталу за економічним змістом. Інтелектуальна власність в господарській діяльності. Інтелектуальний потенціал підприємства.

Модель процесу формування об'єкта промислової власності і введення його в господарський оборот.

Оподаткування операцій з нематеріальними активами. Ступінь стандартизації послуги. Конкурентні переваги об'єктів інтелектуальної власності, що визначають поведінку на ринку.

Змістовий модуль 2. Впровадження управління інтелектуальним бізнесом

Тема 4. Організаційне забезпечення управління інтелектуальним бізнесом.

Основні етапи створення системи управління інтелектуальним потенціалом організації. Показник оцінки ефективності створення та використання ІІ та системи управління. Функції основних підсистем з управління інтелектуальним потенціалом організації. Проблемні функціональні області в управлінні інтелектуальним підприємством.

Модель Л. Гарікано організаційної структури інтелектуальної фірми. Функції інтелектуального капіталу підприємства. Формування кадрового потенціалу для розвитку інтелектуального потенціалу. Вплив кадрового потенціалу на інтелектуальний потенціал організації. Умови зростання інтелектуального потенціалу організації.

Тема 5. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства

Взаємозв'язок інтелектуального потенціалу з інтелектуальним капіталом. Методи вимірювання і обчислення інтелектуального капіталу на підприємствах.

Методологічні проблеми і методичний інструментарій оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. Моделі оцінки інтелектуальних активів, засновані на бухгалтерському доході, ресурсах і грошовому потоці. Імовірнісна оцінка інтелектуального капіталу підприємства.

Методологічні проблеми фінансової оцінки нематеріальних активів. Методики оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу компанії. Стандарт SFAS 142 і його зміст.

Тема 6 Ціноутворення в інтелектуальному бізнесі.

Система нормативно - правових актів, що регулюють порядок розрахунку вартості об'єктів інтелектуальної власності.

Методологічні основи визначення ціни і ринкове ціноутворення. Ціна наукової розробки: від нормативної до ринкової.

Методологічні проблеми ціноутворення на ринку інтелектуальної власності. Оцінка патентів і ліцензій при продажі.

Змістовний модуль 3 Управління інтелектуальним бізнесом

Тема 7. Системи управління інтелектуальним підприємством

Основні етапи створення системи управління інтелектуальним потенціалом організації. Функції основних підсистем з управління інтелектуальним потенціалом організації.

Проблемні функціональні області в управлінні інтелектуальним підприємством. Етапи створення системи управління інтелектуальним потенціалом організації.

Показники оцінки ефективності створення та використання ІІ та системи управління. Характерні рішення з управління інформацією. Особливості рішень, прийнятих у сфері управління інформацією. Класифікація ступеня виконання функцій управління ІА традиційними підрозділами підприємства

Тема 8. Фінансування розвитку інтелектуального бізнесу

Система вартісних показників управління інтелектуальною власністю. Підходи до оцінки достовірності вартісних показників об'єктів інтелектуальної власності.

Форми фінансування інтелектуального потенціалу. Формування стратегії фінансування і складання карти розвитку підприємства. Система показників оцінки ефективності фінансування інтелектуального підприємства.

Особливості функціонування бізнес-акселераторів. Показники ризикованості фінансування стартапов. Особливості реалізації моделі спеціалізованого фінансування. Особливості реалізації краудфандінга

3. Загальні методичні вказівки до виконання контрольної роботи

Самостійна робота студентів поряд з аудиторною являє собою одну з форм навчального процесу і є істотною її частиною, що найбільш яскраво представлено в процесі підготовки магістрів. Останнє обумовлено тим, що самостійна робота призначена для формування навичок самостійної роботи як взагалі, так і в навчальній, науковій діяльності, формування і розвитку здатності брати на себе відповідальність, самостійно вирішувати проблему, знаходити конструктивні рішення, вихід із кризової ситуації і т.д.

Слід пам'ятати про те, що самостійна робота формує самостійність не тільки як сукупність умінь і навичок, а й як рису характеру, що грає істотну роль у структурі особистості сучасного спеціаліста вищої кваліфікації. Ніякі знання, отримані на рівні пасивного сприйняття, що не стали об'єктом власної розумової чи практичної роботи, не можуть вважатися справжнім надбанням людини. Даючи можливість розширювати і збагачувати знання, вміння за індивідуальними напрямками, самостійна робота студента дозволяє створити різнобічних фахівців. У процесі самостійної роботи розвиваються творчі можливості студентів.

Самостійна робота – це планована робота студентів, виконувана за завданням і при методичному керівництві викладача, але без його безпосередньої участі. Викладач, що проводить заняття, організовує, спрямовує самостійну роботу студентів і надає їм необхідну допомогу. Однак самостійність студентів повинна перевищувати обсяг роботи, контрольованої викладачем, і мати в своїй основі індивідуальну мотивацію студента з отримання знань, необхідних і достатніх для майбутньої професійної діяльності в обраній сфері. Викладач при необхідності може сприяти в виробленні і корекції даної мотивації, що лежить в основі побудови самостійної діяльності студента з вивчення дисципліни,

Порядок вибору варіанту контрольної роботи

Варіант контрольної роботи відповідає шифру студента, який визначається деканатом.

Основні вимоги до контрольної роботи та порядок її виконання

Виконання контрольних робіт студентами заочної форми навчання є складовою частиною їхньої самостійної роботи згідно з навчальним планом. Самостійна робота становить основну форму засвоєння студентом-заочником навчального матеріалу в позаурочний час.

Мета виконання контрольної роботи - закріпити теоретичні знання у процесі вивчення тієї дисципліни, виробити навички самостійної роботи над даним курсом. Виконуючи контрольну роботу, студенти повинні продемонструвати вміння самостійно робити висновки на основі вивчення літератури і зібраного, опрацьованого та узагальненого практичного матеріалу.

Програма навчального курсу складається з вивчення теоретичних, організаційних, економічних, соціальних, психологічних та інших аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств різних форм власності.

Якість виконання робіт залежить від вміння студентів застосовувати знання з різних дисциплін: основ економічної теорії, економіки, теорії управління, соціології ринку, маркетингу, політології, психології, основи бізнесу та підприємництва, комерційної діяльності, правознавства, міжнародної економіки, основ зовнішньоекономічної діяльності, інвестування.

З навчальної дисципліни «Інтелектуальний бізнес» студенти заочного факультету виконують контрольну роботу згідно з методичними рекомендаціями.

Зміст контрольної роботи полягає у виконанні теоретичних завдань та розробці проекту. Текст повинен бути написаний українською мовою. Контрольна робота виконується студентами самостійно в письмовій формі і подається на перевірку ведучому лекційний курс викладачу.

Аналізуючи питання, студент повинен повністю переписати його у вигляді заголовка та скласти план роботи. Відповіді на питання контрольної роботи повинні бути повними за змістом і короткими за формою, а виклад теорії - відповідати науково-методичним вимогам. Кожну проблему, яку досліджує студент, необхідно розглядати з позицій сучасності, теоретичні положення супроводжувати аналізом статистичних даних, прикладами з практики управлінської діяльності. Виклад усіх питань повинен бути логічним та послідовним, без протиріччя між окремими її положеннями.

Викладені теоретичні положення необхідно аргументувати конкретними прикладами і фактами відображаючи зв'язок теорії та практики. В кінці роботи наводиться список використаних джерел.

При виконанні контрольної роботи необхідно підібрати відповідно до питань належну літературу. Як правило студент використовує близько десяти літературних джерел: підручники, посібники, монографії, брошури, журнали та інші наукові статті. Для їх підбору необхідно скористатися систематичними та предметними каталогами у бібліотеці інституту та інших бібліотеках. Орієнтовний список літературних джерел подано у додаткових матеріалах.

При підготовці до написання контрольної роботи необхідно ретельно ознайомитися з програмою курсу «Інтелектуальний бізнес» та вивчити відповідні розділи навчальних підручників та посібників, а також періодичних економічних видань. Вивчення літературних джерел доцільно починати з робіт, надрукованих у поточному році переходячи до робіт надрукованих у попередні роки.

Важливою формою роботи над літературними джерелами є збір і обробка фактичного матеріалу і статистичних даних. Джерелами таких даних є статистичні довідники, які випускаються щорічно. Зібрані статистичні дані необхідно систематизувати, згрупувати, доцільно скласти таблиці, діаграми,

графіки, схеми тощо. Вони не повинні бути громіздкими, а логічно вписуватися в текст викладення та бути аргументованими. Якість контрольної роботи оцінюється перш за все по тому, наскільки студент самостійно, грамотно і детально розглянув та всебічно висвітлив питання контрольної роботи. Текст роботи повинен бути грамотно написаний, добре відредагований і лаконічно викладений. Треба уникати багатослів'я.

Позитивна оцінка ставиться за умови самостійного, грамотного і чіткого висвітлення всіх питань контрольної роботи за планом і використання основної, додаткової та рекомендованої літератури і практичного матеріалу, що характеризує сучасну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах розвитку національної економіки України.

Вибір теми контрольної роботи здійснюється за порядковим номером залікової книжки студента.

Варіант контрольної роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Номер залікової книжки студента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	55	53	54	55	56	57	58	59	60

Студенти, які виконали контрольну роботу відповідно до навчального плану і за тематикою методичних вказівок повинні подати його на перевірку в терміни, встановлені графіком навчального процесу. Залежно від якості виконання контрольного завдання і відповідності вимогам цих методичних рекомендацій, викладач у рецензії ставить відмітку "зараховано" або "не зараховано".

Студенти, які отримали перевірене завдання з відміткою "зараховано", повинні пройти співбесіду з викладачем у встановлений час.

Завдання з відміткою "не зараховано" повертається для доробки і разом з доповненнями чи переробленнями здається на кафедру для повторної перевірки та рецензування. Завдання, виконане не за варіантом, повертається без перевірки. Від дня початку прийому модулів прийом, перевірка і рецензування контрольних завдань не проводиться. Студенти, які не отримали позитивної оцінки за виконання контрольної роботи, до підсумкового модуля не допускаються.

Особливості поточного контролю знань студентів заочної форми навчання

Оцінювання знань студентів заочної форми навчання по дисципліні здійснюється за двома напрямками: контроль своєчасності та рівня виконання завдань відповідно до критеріїв оцінювання індивідуального завдання; комплексний модульний контроль.

Виконання індивідуальних завдань за вибором студента є невід'ємною складовою підготовки до іспиту і складають важливу частину самостійної роботи студентів заочної форми навчання. Метою цієї роботи є поглиблення теоретичних знань та забезпечення більш якісної підготовки студентів протягом семестру. Індивідуальні завдання студенти отримують на установчій сесії. Студент виконує індивідуальні завдання за темами, номери яких відповідають порядковому номеру у списку студентів групи. Підготовлені і відповідним чином оформлені завдання до початку екзаменаційної сесії подаються на кафедру. За умови не допуску або за незадовільної оцінки робота повинна бути перероблена з урахуванням висунутих зауважень. Перед іспитом проводиться усний захист індивідуальних завдань, мета якого виявити рівень володіння відповідним навчальним матеріалом.

Критерії оцінювання індивідуального завдання

Оцінка, бали	Критерії
30	Студент має систематичні та глибокі знання відповідного навчального матеріалу, в процесі захисту викладає його у логічній послідовності, робить узагальнення й висновки, наводить практичні приклади
20	Студент повністю засвоїв навчальний матеріал, знає основну літературу, викладає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення й висновки, але не наводить практичних прикладів або допускає незначні помилки у формулюванні термінів, категорій
10	Студент засвоїв матеріал не у повному обсязі, дає неповну відповідь на поставлені питання, допускається грубих помилок
0	Студент не засвоїв навчальний матеріал, дає неправильні відповіді на поставлені питання

Комплексний модульний контроль має форму тестування за матеріалами лекційного курсу. Зразки тестів наведено нижче.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Характерними ознаками четвертинного сектора економіки є:

- а) висока частка витрат на оплату праці і навчання персоналу в загальних витратах виробництва цих послуг;
- б) типовий характер послуги;
- в) тривалий термін адаптації молодих фахівців на новому місці роботи і необхідність додаткового навчання на робочому місці;
- г) необхідність тісної співпраці між замовником і виконавцем послуг (співвиробництво) протягом усього терміну виконання робіт.

2. Модель Абернасі-Аттербек характеризує:

- а) підхід, який передбачає зміну темпів продуктивних і процесних інновацій протягом основних фаз розвитку певного класу продуктів;
- б) підхід, який передбачає одночасне здійснення продуктивних і відповідних процесних інновацій;
- в) підхід, який передбачає що на першій фазі життєвого циклу інновацій переважають прирости процесні інновації, на другий радикальні, на третій фазі радикальні продуктивні інновації.

3. Вкажіть, що серед перерахованого відноситься до людського капіталу:

- а) ділове співробітництво;
- б) бази даних;
- в) портфель замовлень
- г) освіта
- д) знання
- є) бази методологічних знань

4. Організаційні інтервенції – це ...

- а) інновації організаційного характеру, спрямовані на зміну її структури і складу персоналу;
- б) заходи, пов'язані з впливом на організацію з метою привнести в її діяльність позитивні зміни і закріпити їх;
- в) корінна перебудова бізнес-процесів в організації, за рахунок якої підвищується роль процесів в управлінні;
- г) перетворення організаційно-правової форми, пов'язані зі злиттями, поглинаннями і т.п.

5. Як називаються знання, творчий та інтелектуальний потенціал, особисті якості, моральні цінності, вміння і навички, лідерство, культура праці, які використовуються для отримання доходу організацією або індивідом?

- а) структурний капітал;
- б) клієнтський капітал;

в) людський капітал.

6. Вкажіть, до якого виду нематеріальних активів в моделі К.-Е. Свейбі відноситься допоміжний персонал:

- а) внутрішня структура;
- б) зовнішня структура;
- в) людський капітал.

7. Укажіть, що серед перерахованого відноситься до структурного капіталу:

- а) авторські права;
- б) франшизи;
- в) патенти на винаходи, промислові зразки і сорти;
- г) відносини з фінансовими колами;
- є) ноу-хау: комерційні, технологічно, фінансові ліцензії досвід контракти.

8. До яких методів вимірювання інтелектуального капіталу відносяться методи обчислення різниці між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів?

- а) методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу;
- б) методи ринкової капіталізації;
- в) методи віддачі на активи;
- г) методи підрахунку відсотків.

9. Модель Барраса характеризує:

- а) підхід, який передбачає зміну темпів продуктових і процесних інновацій протягом основних фаз розвитку певного класу продуктів;
- б) підхід, який передбачає одночасне здійснення продуктових і відповідних процесних інновацій;
- в) підхід, який передбачає що на першій фазі життєвого циклу інновацій переважають приростні процесні інновації, на другий радикальні, на третій фазі радикальні продуктові інновації.

10. Третій етап розвитку консалтингу в Україні характеризується ...

- а) підвищенням попитом на консалтингові послуги, що обумовлено переходом до ринкових відносин;
- б) приходом зарубіжних консалтингових підприємств на український ринок;
- в) формуванням перших багатoproфільних консалтингових підприємств, що працюють на різних ринках;
- г) інтеграцією українського ринку консалтингу в глобальний ринок консалтингу.

11. Які послуги не належать до сектору інтелектуальних послуг:

- а) маркетингові послуги;
- б) реклама;
- в) ріелторська діяльність;
- г) дизайн;
- д) інжиніринг;
- є) послуги в області ІТ;
- ж) послуги в області підбору кадрів і управління персоналом;
- з) послуги в області фінансового посередництва;
- і) девелопмент
- к) аудит;
- л) юридичні послуги.

12. Виберіть вірне твердження:

- а) методологічна класифікація консультаційних послуг більш поширена, оскільки вона більш зрозуміла споживачам консультаційних послуг;
- б) методологічна класифікація консультаційних послуг орієнтована на самих консультантів, через те, що класифікує їх залежно від методів роботи;
- в) предметна класифікація консультаційних послуг орієнтована на самих консультантів, так як класифікує їх залежно від методів роботи;
- г) предметна класифікація консультаційних послуг мало використовується споживачами консультаційних послуг.

13. У Європейському довіднику-покажчику консультантів з менеджменту виділено ... види (ів) консультаційних послуг, об'єднаних в ... основних груп.

- а) 76 ... 5;
- б) 88 ... 6;
- в) 84 ... 8;
- г) 74 ... 6.

14. Як називається кваліфікація, досвід, мотивація персоналу, знання, технології і канали комунікації, здатні створити додану вартість і забезпечують конкурентні переваги організації на ринку?

- а) структурний капітал;
- б) клієнтський капітал;
- в) людський капітал;
- г) інтелектуальний капітал.

15. Для виникнення попиту на ринку інтелектуальних послуг необхідна наявність наступних чинників:

- а) потреба;
- б) платоспроможність;
- в) бажана кількість товарів;
- г) здатність до сприйняття;
- д) доступні альтернативи.

16. Вкажіть, що серед перерахованого відноситься до клієнтського капіталу:

- а) контракти і угоди: франшизні, ліцензійні;
- б) навички;
- в) корпоративна культура;
- г) особисті знайомства і зв'язки;
- д) програмне забезпечення;
- є) купівельна прихильність;
- ж) марки товарів.

17. Ділові послуги – це ...

- а) послуги, що створюють умови для якісного та ефективного функціонування підприємств;
- б) послуги з забезпечення виробничої та комерційної діяльності підприємств;
- в) комплекс послуг, що включає юридичне та аудиторське обслуговування;
- г) послуги зовнішніх консультантів з юридичного та економічного супроводу господарської діяльності підприємств.

18. Економічний ефект від надання консультаційних послуг досягається у вигляді ...

- а) поліпшення іміджу підприємства на ринку;
- б) економії коштів, попередження невиробничих витрат;
- в) звільнення підприємства від сплати окремих груп податків;
- г) отримання підприємством великого замовлення.

19. Факторами, що впливають на процес консультування, є...

- а) завдання, консультант, клієнт;
- б) професіоналізм консультанта;
- в) складність розв'язуваних проблем;
- г) стиль керівництва в клієнтському підприємстві.

20. Економічний ефект від надання консультаційних послуг досягається у вигляді ...

- а) поліпшення іміджу підприємства на ринку;
- б) економії коштів, попередження невиробничих витрат;
- в) звільнення підприємства від сплати окремих груп податків;
- г) отримання підприємством великого замовлення

Завдання до контрольної роботи

Варіант 1

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Формування інтелектуального потенціалу бізнесу. Особливості виробництва інтелектуальних послуг.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Екологічний аудит і “зелені” технології».

Варіант 2

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Інструменти діагностики в системі корпоративних знань.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Маркетингові послуги».

Варіант 3

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Оподаткування операцій з нематеріальними активами.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Аутсорсингові послуги».

Варіант 4

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Особливості ціноутворення інтелектуального продукту.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Юридичні послуги».

Варіант 5

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Формування та використання інтелектуальних активів в умовах конкуренції.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Технологічний аудит».

Варіант 6

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Методологічні проблеми фінансової оцінки нематеріальних активів.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Фінансовий консалтинг».

Варіант 7

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Організація та управління консалтинговими підприємствами.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Податковий консалтинг».

Варіант 8

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Опишіть основні особливості консультант-клієнтних стосунків. Наведіть критерії вибору консультативної фірми.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Стратегічний консалтинг».

Варіант 9

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Стандарти управлінського консультування.
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Інжиніринговий консалтинг».

Варіант 10

1. Дати письмову відповідь на наступне питання:
Особливості інформаційного консалтингу в сучасних умовах господарювання
2. Розробити консультаційний проект з напрямку:
«Екологічний аудит».

4. Методичні вказівки по розробці консультаційного проекту

Вступ

У вступі має бути обґрунтована актуальність вибраного напрямку досліджень та його практичне значення, коротко охарактеризовані сучасні методологічні і практичні аспекти вирішення визначеного кола проблем, визначені мета, завдання, об'єкт, предмет, методологічний апарат, інструментарій та інформаційна база дослідження.

Консультаційні пропозиції — це документ, який супроводжує первинний контакт та передують остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта. Консультаційні пропозиції є важливим компонентом процесу продажу та маркетингової діяльності консалтингу. Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточної проблематики організації клієнта та попередні шляхи вирішення окремих завдань зі вказанням приблизної імовірності позитивного ефекту.

Рекомендований обсяг вступу 2—3 сторінки.

Основна частина.

Основна частина консультаційного проекту, як правило, поділяється на декілька розділів. У структурі основної частини рекомендується розглянути такі аспекти:

економічна діагностика і аналіз діяльності підприємства за обраним напрямком дослідження консультаційного проекту;

діагностика існуючих проблем у сфері дослідження з подальшим їх причинно-наслідковим аналізом, розробкою і оцінкою альтернатив їх вирішення;

обґрунтування економічної доцільності і розробка проекту впровадження консультаційних пропозицій.

Висновки. У висновках студент має надати узагальнення, які чітко, стисло і послідовно відображають результати дослідження.

Рекомендовано сформулювати висновки по кожному розділу роботи (орієнтовно 3—4 тези на кожний розділ) і по консультаційному проекту в цілому.

Додатки. У додатки виноситься первинний статистичний матеріал, документи, громіздкі таблиці, складні розрахунки, які ускладнюють сприйняття матеріалу основної частини.

Список використаних джерел — це перелік всіх джерел первинної, статистичної, довідкової, методичної, спеціальної та іншої інформації, на які є посилання в тексті консультаційного проекту. Такий список має проінформувати, звідки конкретно отримана інформація, на основі якої опрацьований консультаційний проект.

Змістовна характеристика розділів консультативного проекту

Зміст консультативних пропозицій традиційно має бути структурований за наступними розділами, які містять таку інформацію:

Назву проблеми. Описання проблеми

Стислий план вирішення проблеми.

Досвід консультантів у вирішенні проблеми аналогічного масштабу.

Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування.

Систему контролю виконання запланованих робіт.

Попередню оцінку вартості консультування та організацію здійснення оплати.

Подана вище інформація komponується за чотирма розділами консультативних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування.

Розділ, присвячений економічній діагностиці підприємства та аналізу його діяльності за обраним напрямком дослідження може складатися з кількох підрозділів, які можна схематично поділити на діагностику зовнішнього оточення підприємства, аналіз його внутрішнього середовища і ресурсного потенціалу та аналітичну характеристику певного напрямку діяльності чи організації окремої функції менеджменту.

Описання проблеми. Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнта є ключовим моментом переговорів учасників консультування. Стислий зміст поточних проблем клієнта виводиться консультантом з попереднього діагнозу клієнтської організації, з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики (вплив макрофакторів, психологічний клімат середовища та ін.).

Встановлення цілей та засоби їх реалізації. Шляхи та засоби реалізації проблем мають бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Доцільніше буде супроводжувати кожен запропоновану інновацію кількісними розрахунками її прогностичного ефекту та описанням соціально-управлінської мети.

Цілі запропонованих змін мають також бути сформульовані чітко та подані у кількісному та якісному вимірі.

Розділ, присвячений причинно-наслідковому аналізу проблеми (проблем), розробці і оцінці альтернатив її (їх) вирішення, вибору найкращого варіанту розв'язання проблеми.

Під проблемою розуміють негативну ситуацію або стан справ, який не відповідає сучасним вимогам бізнесу, або будь-яку тенденцію, яка здатна спричинити погіршення у майбутньому (тобто стати джерелом кризового становища), і тому вимагає відповідних заходів у сучасний момент. Зазвичай проблеми визначають з огляду на негативні результати діяльності підприємства або симптоми, а не з огляду на причини виникнення цих

проблем. Тому перед консультантом (студентом) стоїть завдання визначити не тільки наслідки проблеми, але й проаналізувати причини, які їх спричиняють.

Діагностика проблеми вимагає проаналізувати взаємозв'язок між проблемами різного рівня (галузеві, ринкові, внутрішні), оскільки наслідки проблем одного рівня є причинами виникнення проблем іншого рівня. Досліджуючи природу симптомів і чинників, які їх зумовлюють, необхідно систематизувати інформацію таким чином, щоб встановити всі характерні взаємозв'язки між різними факторами й подіями, з метою виявлення і визначення найбільш суттєвих з них. Головним завданням цього етапу дослідження є формування гіпотез відносно можливих причин виникнення проблеми, визначення чинників, на які спроможне впливати керівництво підприємства. Крім причинно - наслідкового аналізу, для ідентифікації проблеми можна застосовувати і інший діагностичний інструментарій: аналіз фактів методом силового поля, аналіз майбутнього, позиційний аналіз тощо.

Проведення економічної діагностики підприємства має бути підпорядковане тематиці і завданням дослідження, фокусуватися на тих елементах діяльності підприємства, які створюють передумови виникнення проблемних зон функціонування і розвитку підприємства.

Економічну діагностику необхідно починати з питань створення та розвитку підприємства, визначення форми власності та її трансформування, умов господарювання, рівня його спеціалізації й кооперування. Дати коротку характеристику виду (видів) діяльності, напрямку бізнесу в якому функціонує підприємство, визначити тенденції і особливості його розвитку.

Проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства слід почати з PEST-аналізу, де визначити основні фактори впливу макросередовища на функціонування виду бізнесу, в якому діє підприємство. Для оцінки конкурентної позиції підприємства необхідно виконати стратегічну сегментацію, проаналізувати рівень конкуренції в галузі (або на ринку продукту, на якому діє підприємство). Використовуючи інструментарій стратегічного аналізу (оцінку конкурентних сил за допомогою моделі М. Портера, аналізу матриць БКГ, МакКінсі та «Дженерал Електрик», життєвого циклу продукції, аналізу ланцюжку створення вартості, бенчмаркінгу тощо) оцінити конкурентоздатність підприємства і конкурентоспроможність його продукції, визначити стратегічну позицію підприємства та обґрунтувати конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку його діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища слід починати з характеристики організаційної і виробничої структури підприємства, опису техніко-технологічного стану підприємства з аналізом величини, динаміки і структури основних фондів і оборотних активів. Оцінку ресурсного потенціалу підприємства необхідно спрямувати для визначення гнучкості виробничої системи підприємства, його здатності до оновлення продукції, освоєння нових полів бізнесу.

Аналізуючи кадрову складову підприємства, необхідно визначити структуру виробничого і управлінського персоналу, оцінити її ефективність, дати характеристику системі мотивації на підприємстві, визначити її відповідність стратегічним цілям компанії.

Важливим етапом внутрішньої економічної діагностики має бути управлінська діагностика та оцінка організаційної та економічної культури підприємства.

Для оцінки фінансового стану підприємства слід використовувати аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів, вертикальний і горизонтальний аналіз балансу. В даному підрозділі необхідно визначити тенденції фінансового стану та оцінити фінансову політику підприємства. Важливою складовою фінансово-економічного аналізу підприємства є аналіз структури і динаміки собівартості основної продукції (або послуг), оцінка рівню її прибутковості, аналіз рівню і динаміки окремих складових витрат підприємства. Для узагальнення результатів економічної діагностики зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства можна скористатися матрицею SWOT-аналізу, визначивши ринкові і бізнесові можливості та загрози для підприємства з урахуванням його сильних і слабких місць.

Моделювання проблемного поля і визначення ключової проблеми дозволяє уточнити мету консультаційного проекту.

Наступним етапом дослідження має бути розробка портфелю взаємовиключних (або взаємодоповнюючих) альтернатив, варіантів рішення, реалізація яких обумовлена наявністю певних обмежень. При формуванні альтернатив слід дати короткий зміст кожної альтернативи, дати характеристику їх результативності, описати необхідне ресурсне забезпечення. Альтернативні варіанти ґрунтовно аналізуються та оцінюються за допомогою багатокритеріальної системи відбору.

Обов'язковим елементом аналізу портфелю альтернатив є обґрунтування критеріїв, за допомогою яких здійснюється експертиза і вибір остаточного варіанту вирішення проблеми. Характеризуючи найкращий за результатами аналізу варіант розв'язання проблеми, необхідно визначити вигоди і витрати підприємства, які будуть супроводжувати розв'язання проблеми обраним шляхом, результативність реалізації альтернативи, яка автором визначена найкращою.

У процесі розробки консультаційних рекомендацій необхідно сформулювати відповіді на такі ключових запитання:

- чому саме ця проблема обрана як генеральна?
- що конкретно треба зробити підприємству для подолання проблемної ситуації?
- які заходи, необхідно здійснити для впровадження запропонованих змін на підприємстві?

Відповіді на ці запитання знаходять відображення у розробці проекту впровадження пропозицій на підприємстві.

Досить часто метою консультаційного проекту поряд з загальною діагностикою організації є аналітичне дослідження окремого напрямку бізнесу, практики організації конкретної функції менеджменту, які не вийшли до складу вище означених напрямків економічної діагностики підприємства, наприклад, оцінка маркетингової діяльності підприємства, практики розробки та реалізації інвестиційної стратегії, характеристика кадрової політики, тощо. У цих випадках необхідно їм присвятити окремий підрозділ економічної діагностики для детального аналізу визначеного напрямку діяльності організації.

На підставі економічної діагностики підприємства та аналізу визначеного сегменту його діяльності, як правило, формується проблемне поле організації, та визначається генеральна проблема, або комплекс взаємопов'язаних проблем, які необхідно проаналізувати у наступному розділі консультаційного проекту.

Планування ресурсів. Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення запропонованих нововведень. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, що мають бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом угоди про консультування.

Також повинні бути залучені ресурси клієнта, а саме: заходи з підготовки та інформування персоналу до інноваційних процесів, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів, здійснення окремих обчислювальних операцій та інше. Власний внесок клієнтської організації повинен також мати своє вартісне втілення.

Вибір моделі консультування та визначення ролей. Консультантові необхідно до підписання угоди з клієнтом узгодити доцільний стиль консультування з вказанням поведінкових ролей консультанта та клієнта та окремих повноважень як членів консультаційної команди, так і залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації.

Окрім того, необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за виконання та успіх консультування та коло питань, які вимагають його безпосередньої участі.

Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта, як відомо, регулює обрана модель їх співробітництва. Теоретичні поведінкові моделі (експерт-клієнт, доктор-пацієнт, співробітництво) рідко використовують у чистому вигляді. Тому, обираючи модель, необхідно детально описати поведінкову роль учасників консультування відповідно до намічених до впровадження заходів.

Графік виконання завдання. Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В

обох випадках слід врахувати характер та строк дій консультанта та клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.

Розділ, присвячений економічному обґрунтуванню проекту і розробці моделі управління впровадження рекомендацій. У консультаційному проекті студент має розробити проект реалізації рекомендацій, запропонованих у конструктивній частині консультаційного проекту. Для цього необхідно визначити основні характеристики і параметри проекту, визначити його результати та необхідні ресурси. Для обґрунтування проекту необхідно ідентифікувати основні вигоди і витрати за проектом, розрахувати інвестиційні витрати, спрогнозувати майбутні грошові потоки за проектом для розрахунку основних показників його економічної ефективності.

Виходячи з сутності, масштабів, особливостей проекту, який розглядається, проаналізувати основні групи можливих ризиків, визначити їх зміст та наслідки та обґрунтувати заходи запобігання ідентифікованим ризикам

Для аргументації своїх оцінок стосовно професійності поведінки консультантів з управління варто ознайомитися з такими документами:

- Стандартом компетенцій сертифікованих консультантів з управління (Амстердамська модель ICMCI) - <http://www.imc-ukraine.com/images/amsterdam-standart.pdf>
- Міжнародним стандартом консультування EN 16114 - http://www.imc-ukraine.com/images/doc/en_16114_cen_standard_rus.pdf
- Етичним кодексом Всеукраїнської асоціації консультантів з управління (IMC-Ukraine) - <http://www.imc-ukraine.com/images/ethical-code.pdf>

5. Додаткові матеріали

5.1 Методи розрахунку вартості консультаційного продукту

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом (рис. 5.1).

За результатами консультування	Розраховується на основі частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування	• Складність розрахунку результатів консультування • Проблеми визначення частки консультанта в ефекті від консультування • Віддаленість у часі роботи консультанта та її оплати
Погодинний	Розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування	• небезпека безпідставного завищення платні • Навмисне збільшення тривалості консультування • Усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультативної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу
Паушальний	Розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги	• Можливість перевищення собівартості консультаційної послуги в даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною • Динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги

Проблеми використання

Рис 5.1 - Методи розрахунку вартості консультаційного продукту

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс таких заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістичне конкурентним.

Розрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів.



Рис.5.2 - Фактори, що впливають на ціноутворення консалтингової послуги

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки воно пов'язано з складанням загального попереднього кошторису.

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників що беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку доцільно застосовувати погодинну оплату праці.

Згідно з цим методом менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників даної кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи у членів команди.

Почасову оплату консультаційної послуги розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день.

Поденна оплата застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта протягом всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант має зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення.

При цьому не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом, оскільки, якщо виконання завдання забере більше обговореного строку, у клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно зволікає з виконанням завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію.

При виборі поденного методу оплати можна запропонувати схему, за якою у разі виконання консультаційного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом, процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються. Наприклад, консультант працює над створенням структури заробітної плати для підприємства. Досвід підказує, що для оцінки першої ланки співробітника консультант має витратити половину дня.

Таких ланок двадцять, таким чином, для виконання даної частини замовлення потрібно 10 днів.

Наступні етапи роботи визначаються у такий же спосіб.

Час, потрібний для виконання всієї роботи, визначається простим підсумком робочих днів за кожний етап (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1- Розрахунок попереднього часу консультування

Етап	Час	Дія
1	2 дні	Збирання основної інформації
2	1 день	Підготовка, заповнення і збирання анкет із запитаннями
3	10 днів	Оцінка основних ланок
4	1 день	Попереднє ранжування ланок
5	1 день	Оцінка і градація
6	2 дні	Підготовка до оцінки неосновних ланок
7	1 день	Ранжування неосновних ланок
8	1 день	Аналіз інформації по заробітній платі
9	2 дні	Підготовка структури заробітної плати
10	2 дні	Розробка схем виплати заробітної плати
Усього:	23 дні	

Паушальна, або фіксована, оплата на певний вид консультаційної послуги більш придатна для ринку, що розвивається у тому числі і українського. Для клієнтів є привабливим метод остаточно зафіксованої вартості послуги. Однак вказана перевага є очевидною лише для клієнта, оскільки у консультантів можуть виникнути серйозні проблеми, пов'язані з покриттям фактичних витрат по проекту та об'єктивною неможливістю виконати завдання у встановлені строки.

Оплата консультаційної послуги **на основі отриманого ефекту** клієнтської організації є методом ціноутворення, в першу чергу цікавим для клієнта. Оплата у формі відсотків від отриманих результатів роботи консультантів має значні проблеми.

По-перше, консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їх моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування.

По-друге, досить складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті.

По-третє, немає можливості однозначно визначити ефект таких заходів як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного вирішення власних проблем.

Разом із тим, управлінське консультування інколи визначає результативність на основі поліпшення прибутковості компанії клієнта, збільшення обсягу продажу та зниження витрат на виробництво.

При розрахунку оплати методом оцінки результативності консалтингового процесу можна користуватися наступною формулою:

$$E_i = \Pi_i \times K_{ii} \times K_2, \quad (5.1)$$

де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником;

Π_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

K_{ii} – частка управлінського консультування в результатах робіт за i -м показником;

K_2 – частка консультантів в отриманні ефекту.

При встановленні ціни на послуги консалтингових фірм враховують репутацію та досвід роботи на даному ринку, а також в галузі, знання проблем клієнта та специфіки питання, наявність засобів, персоналу та інших факторів, а також необхідність покриття власних витрат.

Цілком природно, що консультанти з великим досвідом роботи, серйозними професійними знаннями і набором засобів і моделей для вирішення проблем клієнта можуть претендувати на більш високу оплату порівняно з новоспеченими і малодосвідченими колегами.

Особливості ціноутворення в Україні обумовлені, в першу чергу, складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту, нематеріальності консалтингової послуги, а також складним економічним станом загалом в країні та фінансовим станом замовників зокрема.

Як компроміс, консультант може запропонувати клієнту так званий «комбінований» варіант оплати: спочатку консультанту оплачуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару консультантам, витрати на проїзд, мешкання, сплату субконтрактів та ін.). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції.

Таким чином, консультант ставить свою винагороду (тобто прибуткову частину) в залежність від кінцевого результату. Якщо у консультанта є достатньо підстав для того, щоб бути впевненим в успішній реалізації своєї послуги, він може визнати таку форму оплати; у цьому випадку задоволеним буде і клієнт, оскільки він не несе ніяких витрат до отримання результату.

Ця форма оплати часто застосовується при виконанні консультантом завдань, пов'язаних з отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій,

фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також при досягненні економії фінансових коштів.

Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

Під час переговорів слід пам'ятати, що краще не називати фіксовану ціну роботи. Консультант не повинен скорочувати часові рамки на виконання завдання тому, що це може викликати у клієнта підозру про завищення наведених цифр. Якщо клієнт наполягає на зменшенні часу консультування, можна погодитися на зменшення своєї участі в роботі та виконання частини роботи співробітниками клієнта під наглядом та керівництвом консультанта.

Оплата клієнтом послуг консультаційної фірми можлива за такими варіантами:

Оплата виконаної роботи за визначений період (щотижнева плата, місячна) за виставленим рахунком. У рахунку необхідно відобразити всю інформацію, що цікавить клієнта:

- номер рахунка;
- час, за який виставляється рахунок;
- виконання послуги (перелік, дати, обсяг робіт, виконаних кожним консультантом окремо);
- тарифні ставки і повну ціну;
- витрати, рахунок на які виписується окремо від гонорару;
- строк оплати рахунка;
- форму оплати рахунка (валюта, метод оплати, номер платіжного документа);
- дата відправлення рахунка;
- дані про консультанта (П.І.Б.);
- підпис, подяка.

Авансова оплата всього гонорару, що фактично підтверджує зобов'язання доручити виконання завдання консультанту.

Найбільш поширеним варіантом оплати є *упорядкований графік платежів*, який може бути побудований за такою схемою: 30 % – під час підписання контракту, 2 внески по 20 % – протягом виконання завдання, 30 % – через місяць після одержання клієнтом заключного звіту.

У деяких випадках строки виплати настільки важливі для клієнта, що з огляду на фінансові можливості клієнтів варто змінити строки виконання завдання.

5.2. Технологічний аудит.

Технологічний аудит складається з таких стадій:

- оцінка науково-технічного рівня розробки;
- оцінка документів, що підтверджують наявність прав на об'єкти права інтелектуальної власності.

Оцінка науково-технічного рівня розробки та оцінка об'єктів права інтелектуальної власності розробки здійснюється на основі критеріїв, що відображують новизну, значимість для практики, якість, відповідність стандартам. Ступінь відповідності критеріям виражається через значення якісних показників, які можуть бути виражені кількісно з використанням умовних одиниць (балів, коефіцієнтів та ін.). Перелік застосовуваних показників визначається з урахуванням галузі науки (природничі, технічні, суспільні).

Оцінка науково-технічного рівня розробки здійснюється з метою визначення таких розробок, що мають найбільш високий науковий рівень, у такому порядку:

1. Надається опис розробки, який має бути зрозумілий неспеціалістові. При цьому акцентується увага на тому, що реалізує розробка. Надається перелік з не менш ніж 5 технічних параметрів, за якими слід оцінювати розробку і у яких можуть бути зацікавлені майбутні користувачі розробки.

2. Визначається галузь, до якої належить розробка (військова продукція, біотехнологічна продукція, нова система управління, нове програмне забезпечення тощо), бажано за чинним класифікатором.

3. Визначаються можливі результати комерціалізації розробки, галузі і напрямки практичного (прямого чи допоміжного) застосування. Зазначається потенційний масштаб практичного використання (світовий ринок, галузі національної економіки, галузь (регіон), окреме підприємство). Надається інформація про потенційних клієнтів або партнерів, а також уявлення розробника (експерта) про перспективи застосування розробки.

4. Визначаються бажані та можливі шляхи трансферу розробки (технічні та аналітичні послуги, консалтингові послуги, ліцензійна угода, спільне підприємство, навчальні курси, проектно-конструкторські послуги тощо).

5. Визначається якість розробки та потенційно створеної за допомогою розробки продукції (новизна, ступінь поліпшення функціональних характеристик тощо). Необхідно зазначити відповідність продукції наявним стандартам (державним та міжнародному стандарту ISO 9001), наявність системи контролю якості, ступінь новизни продукції (нова продукція на міжнародному ринку (немає аналогів у світі); покращення існуючої на міжнародному ринку продукції; існування аналогів у промислово розвинутих країнах (відповідає світовому рівню); існування аналогів у країнах з перехідною

економікою та країнах, що розвиваються; поява нової продукції на місцевому ринку (перевищує кращі вітчизняні аналоги); покращення існуючої на місцевому ринку продукції).

6. Зазначається перспективність розробки (першочергова важливість, важлива, корисна).

7. Визначаються конкуруючі розробки. Для цього необхідно провести порівняльний аналіз функціональних характеристик та можливих переваг (описати кожну перевагу декількома реченнями) представленої розробки та параметрів конкуруючих сучасних розробок. Надаються назви та опис конкуруючих розробок для наведення додаткових довідок.

8. Зазначається потенційний соціальний (зміна способу життя, поліпшення якості життя, поліпшення здоров'я та збільшення тривалості життя, зменшення ризику втрати життя чи здоров'я тощо) та екологічний вплив (екологічна чистота застосування розробки, зменшення забруднення навколишнього природного середовища, енергозбереження, зменшення витрат сировини та ін.) розробки. Зазначається, чи передбачатиме впровадження розробки створення нових робочих місць, оцінюється їх можлива кількість та необхідний рівень кваліфікації персоналу.

9. Визначається здійсненність розробки (технічна готовність, регламентні обмеження). Для цього надається інформація щодо ступеню готовності розробки (конструкторська документація, дослідний зразок, промисловий зразок і т.д.), а також про необхідність та обсяги додаткового часу, фінансових та інших ресурсів для проведення додаткових НДДКР з метою розробки прототипів (при необхідності) та їх випробувань.

10. Оцінка наявних матеріально-технічних ресурсів, необхідних для впровадження розробки, здійснюється шляхом виконання наступних кроків:

11. надається характеристика ринку необхідних матеріально-технічних ресурсів, зокрема оцінюється зв'язок реалізації розробки з використанням будь-яких дефіцитних або відсутніх на вільному ринку ресурсів, можливість не впровадження розробки з причини відсутності деяких ресурсів;

12. проводиться аналіз наявності державного регулювання сфер ринку споживаних ресурсів, зокрема проводиться аналіз необхідності отримання квот і ліцензій на ввезення сировини, матеріалів тощо.

13. Оцінка рівня кваліфікації трудових ресурсів здійснюється шляхом аналізу інформації щодо фахівців, здатних працювати з розробкою (необхідність у спеціальному навчанні, його тривалість і вартість, подальша необхідність у співпраці з авторами розробки з метою підтримки її функціонування).

14. Зазначаються вже виконані кроки з комерціалізації розробки (чи були контакти або переговори з потенційними партнерами, інвесторами, підприємствами, зацікавленими в придбанні ліцензій на використання розробки, наявні або можливі причини неуспішності здійснених кроків з комерціалізації).

В процесі оцінки документів, що підтверджують наявність прав на об'єкти права інтелектуальної власності (ОПІВ) розробки, метою якої є аналіз майнових та правових аспектів.

Надається інформація щодо існування документів, що підтверджують наявність об'єктів права інтелектуальної власності (патенти, свідоцтва).

Зазначається власник об'єктів права інтелектуальної власності та джерело фінансування розробки.

Надається інформація щодо оприлюднення даних про розробку (перелік публікацій, в яких представлені результати розробки, виставки, конференції та інші заходи, у яких розробники брали участь з матеріалами розробки).

Зазначається існування підписаних угод у сфері інтелектуальної власності (ліцензійні угоди та інші угоди), фінансової та організаційної підтримки з боку сторонніх організацій.

Надається інформація щодо використання інших об'єктів права інтелектуальної власності у розробці або кінцевому продукті (власники інших об'єктів права інтелектуальної власності, існування патентів, здатних блокувати кінцевий продукт).

5.3 Аутсорсинг

Аутсорсинг є новим і достатню потужним інструментом управління підприємством, але, як зазначають західні фахівці, без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям.

Основними мотивами, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, є потреба в поліпшенні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, підвищенні гнучкості діяльності, зосередженні на основних її видах, уникненні додаткових інвестицій, зниженні певних ризиків тощо.

Застосовуючи аутсорсинг, підприємство може суттєво знизити витрати, зокрема, завдяки: – спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності.

Тому, передавши виконання певних функцій аутсорсеру, керівники підприємства спроможні скоротити витрати на утримання обладнання та оплату праці штатних працівників, що виконували ці функції;

– заміні частини постійних витрат змінними. Передавши функції встановлення та експлуатації комп'ютерної техніки зовнішнім субпідрядникам, підприємство може, зокрема, скоротити свої витрати на утримання власного персоналу, дослідити залежність між приростом обсягів діяльності та

приростом витрат на обслуговування ІТ-обладнання, зменшити ризики, пов'язані з експлуатацією та оновленням комп'ютерної техніки;

- можливості отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба, наприклад, у разі непередбачених обставин, на період сезонного зростання обсягів виробництва чи при застосуванні системи постачання "точно в строк". У такий спосіб підприємство може скоротити витрати на утримання персоналу і обладнання, що використовується несистематично;

- можливості залучення за контрактом висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем. Це дозволяє як знизити витрати на оплату праці штатних працівників, так і зменшити відрахування до пенсійного фонду і фондів соціального страхування;

- скороченню витрат на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи за неперіоритетними напрямками діяльності підприємства;

- зниженню витрат на контролювання якості переданих на аутсорсинг бізнес-процесів шляхом договірного визначення відповідальності аутсорсера за якість своїх послуг;

- зниженню витрат на експлуатацію обчислювальної техніки, використання інформаційних технологій, формування, збереження і захист баз даних шляхом залучення досвідчених фахівців високої кваліфікації;

- підвищенню ефективності виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг, та вдосконаленню роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації з ініційованих ним заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

Аутсорсингові послуги можуть надавати як зовнішні спеціалізовані аутсорсингові компанії, так і окремі структурні підрозділи, що належать до певного виробничого об'єднання (концерну, консорціуму, корпорації, холдингу тощо).

Поряд з перевагами, аутсорсинг може мати і недоліки у вигляді негативного впливу на ефективність діяльності підприємства, оскільки:

- передавання у субпідряд певних функцій може зумовити недовикористання потужностей частини основних фондів підприємства, які водночас недоцільно продавати через їхню стратегічну важливість чи необхідність дотримання вимог економічної безпеки підприємства. Крім того, персонал підприємства може втратити частину професійних навичок і знань, відновлення яких у майбутньому вимагатиме значних витрат;

- існують ризики отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, подальшого підвищення ціни на аутсорсингові послуги, передавання на аутсорсинг функцій, які мають для підприємства стратегічне значення, а також небезпека втрати контролю над певними видами діяльності підприємства і зумовленими ними витратами;

– унаслідок недоліків у системі калькулювання і розподілу витрат на підприємстві може бути завищена собівартість певних бізнес-процесів чи функцій, які самостійно виконують його внутрішні структурні підрозділи. Прийняття рішення щодо аутсорсингу на основі таких даних може зумовити зростання загальних витрат підприємства;

– у процесі довготривалої співпраці підприємства з аутсорсинговою компанією окремі його витрати на виконання бізнес-процесів завдяки інноваціям можуть суттєво знижуватися. Тому, щоб не зазнавати втрат у майбутньому, підприємству при укладанні аутсорсингового контракту необхідно прогнозувати такі зміни і передбачити відповідне коригування розцінок на аутсорсингові послуги;

– існує ймовірність недооцінки постійних накладних витрат підприємства, обсяг яких у разі передавання на аутсорсинг окремих бізнес-функцій може не змінюватися. Крім того, можуть виникнути додаткові витрати, які не були враховані в договорі про аутсорсинг (наприклад, витрати на відрядження, виконання понад нормованої праці тощо);

– при переданні на аутсорсинг певних функцій чи бізнес-процесів можуть виникати додаткові витрати через нечітке нормування взаємовідносин підприємства та аутсорсингової компанії;

– неналежна організація взаємодії підприємства з підрядниками та слабкий контроль за їхньою діяльністю здатні спричинити передавання останніми своїх функцій у субпідрядне виконання. Це значно підвищує ризик отримання неякісних і несвоєчасних послуг, зростання тарифів та втрати контролю за виконанням переданих на аутсорсинг операцій;

– у випадку, коли між діловими партнерами не налагоджено належної співпраці і не сформовано системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій і бізнес-процесів, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект.

Дотримання наведених вимог до прийняття рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів і функцій сприятиме зниженню рівня ризику невиконання запланованих завдань та отримання негативних результатів. Водночас вітчизняні підприємства за умілого використання аутсорсингу здатні вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції і знизити її собівартість, а отже, зміцнити свої позиції на ринку.

Таблиця 5.2. – Класифікаційні ознаки аутсорсинга

Організаційні	Якісні
Організаційна форма взаємин між сторонами	Основна мета(цілі, задачі)
Період взаємин	Масштаб об'єкту аутсорсинга
Відповідність стадії життєвого циклу	Джерело(ресурс) підвищення конкурентоспроможності

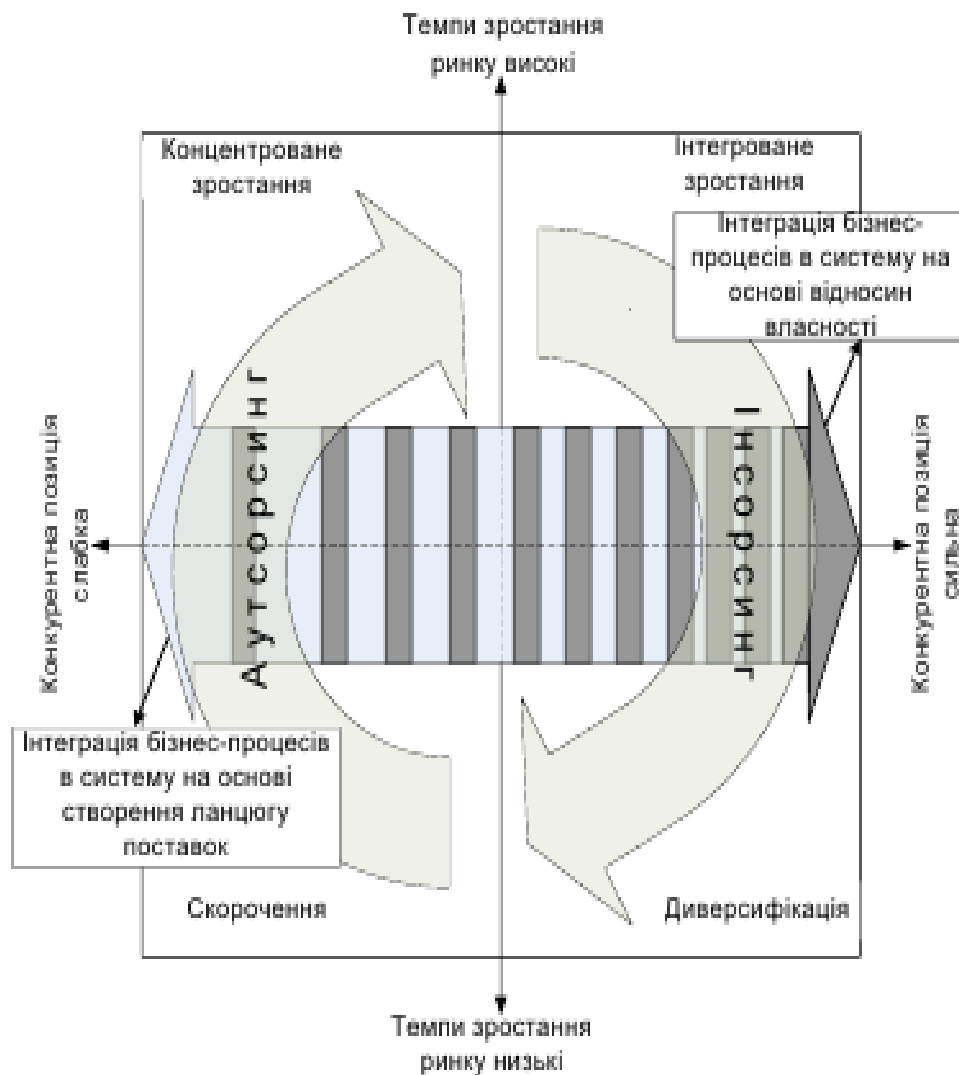


Рис.5.3 — Аутсорсинг як засіб реалізації етапів життєвого циклу організації

Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах процес прийняття відповідного управлінського рішення необхідно здійснювати за такими основними етапами:

- 1) аналіз процесів і функцій, виконуваних підприємством. Усі процеси доцільно розподілити за такими основними групами:
 - процеси розвитку (стратегічні процеси), які визначають тенденції і напрями розвитку основних процесів залежно від прогнозування напрямів розвитку підприємства;
 - основні процеси, що додають продуктам чи послугам якості й вартості (цінності);
 - допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємства;
 - управлінські процеси (планування, аналіз і контроль виконання завдань,

коригування і координація роботи окремих центрів відповідальності). Такий розподіл дає можливість встановити, які процеси і функції є стратегічними, отже, їх треба залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг;

вибір критеріїв оцінювання доцільності передавання бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг. Основним критерієм щодо простих рутинних операцій може бути зниження витрат на їх виконання. Доцільність передавання на аутсорсинг складніших процесів і функцій варто визначати за показниками їхньої якості та ефективності;

2) обчислення витрат підприємства на виконання процесів і функцій власними силами та в разі їх передавання на аутсорсинг. Для цього на підприємстві необхідно налагодити чітку систему калькулювання витрат та прогнозування їхньої поведінки у випадку зміни умов діяльності підприємства. У такому разі доцільно застосувати функціональний (поопераційний) метод обліку і калькулювання витрат та систему директ-костинг;

3) проведення диференційного аналізу релевантної інформації та прийняття рішення про доцільність передавання процесу чи функції на аутсорсинг. У результаті необхідно визначити і зіставити показники диференційних доходів, витрат та фінансових результатів, пов'язаних з двома альтернативами — здійснювати бізнес-процес (функцію) самостійно чи передати його на аутсорсинг;

4) вибір партнера (аутсорсера), якому буде передано виконання процесу чи функції. Такий вибір слід здійснювати за критеріями його продуктивності, ефективності та адаптивності до потреб підприємства;

5) визначення бажаного рівня щільності зв'язків аутсорсера і підприємства. Аутсорсер може бути як звичайним постачальником традиційних послуг, так і тісно інтегруватися з підприємством, пропонуючи йому інноваційні процеси і функції, брати участь у плануванні його діяльності та створенні додаткової споживчої цінності його товарів;

6) укладання угоди з аутсорсером;

7) здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера. Для того щоб об'єктивно оцінити ефективність аутсорсингу певних функцій чи бізнес-процесів, доцільно частину з них виконувати власними силами;

8) аналіз використання аутсорсингу та розробка відповідних коригуючих заходів.

Оцінюючи ефективність аутсорсингових операцій, треба врахувати, що різні види аутсорсингу характеризуються певними особливостями, а це в результаті впливає на вибір параметрів визначення впливу аутсорсингу на діяльність підприємства.

Консультаційний проект по впровадженню аутсорсингу повинен містити:

- 1) аналіз схеми бізнес-процесів компанії;
- 2) розробка програми аутсорсингу;
- 3) супровід аутсорсингових контрактів.

Аутсорсинг необхідний, якщо ...

- вартість окремих операцій компанії відносно висока;
- високі управлінські витрати (велика частка часу керівництва витрачається на другорядні питання, висока частка співробітників непрофільних, обслуговуючих підрозділів);
- якість продуктів, послуг підрозділів поступається альтернативним середньоринковими показниками;
- невисока компетентність персоналу окремих підрозділів компанії при високій вартості підготовки кадрів;
- адміністративні механізми контролю і мотивації за деякими підрозділами неефективні.

Мета аутсорсингу:

- концентрація ресурсів компанії на основному бізнесі;
- зниження вартості операцій і продуктів;
- підвищення якості товарів і послуг;
- використання передових технологій та високоспеціалізованих фахівців;
- включення ринкових механізмів контролю та мотивації.

Інструментарій, який застосовують в бізнес – процесі: аналіз схеми бізнес-процесів компанії; аналіз організаційної структури; опис схеми бізнес-процесів; аналіз вартості бізнес-операцій; порівняльний аналіз вартості бізнес -операції, послуг, продуктів у конкурентів і на ринку.

Розробка програми аутсорсингу:

- оцінка доцільності переведення на аутсорсинг окремих підрозділів, видів діяльності, бізнес-процесів;
- оцінка ризиків та підготовка пропозицій щодо їх зниження при аутсорсингу видів діяльності (функцій, завдань);
- розробка змін та доповнень оргструктури і схеми бізнес-процесів компанії при переході на аутсорсинг;
- розробка фінансово-правової схеми взаємодії з підрядниками;
- рекомендації по координації взаємодії сторін аутсорсингу;
- визначення системи критеріїв ефективності аутсорсингу;
- розробка плану заходів переходу на аутсорсинг;
- пропозиції щодо організації вибору контрагентів (включаючи умови проведення тендерів).

Супровід: рекомендації та підбір компаній, що надають аутсорсинг видів діяльності (функцій, завдань); проведення презентацій, присвячених аутсорсингу видів діяльності (функцій, завдань) компанії (складання інформаційно-аналітичної, рекламних та інших презентаційних матеріалів компанії); моніторинг ефективності реалізації програми аутсорсингу.

Критерії оцінки ефективності аутсорсингу:

- 1) зміна витрат на виконання операцій;
- 2) зміна адміністративних витрат;
- 3) зміна якості продуктів, послуг.

Підсумкові документи і результати:

- 1) аналітичний звіт за витратами і ефективності існуючих бізнес-процесів;
- 2) програма аутсорсингу;
- 3) презентації, інформаційно-аналітичні матеріали;
- 4) проекти юридичних документів, супроводжуючих аутсорсинг.

5.4. Аутстафінг

Аутстафінг полягає у найманні працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його поділяють на:

лізинг персоналу, який означає, що потрібний замовникові персонал входить у штат підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного працівника або групу фахівців до виконання певних бізнес-функцій;

добір тимчасового персоналу, суть якого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення персоналу за штат, за якого підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає на роботу.

Основною метою здійснення аутстафінгу для підприємства є можливість оптимізувати організаційну структуру і підвищити ефективність.

Якісні показники

- приріст показників рентабельності;
- покращення показників фінансової стійкості та ліквідності;
- приріст продуктивності праці;
- зменшення трудомісткості одиниці продукції;
- збільшення фондівіддачі основних фондів;
- збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання;
- зменшення матеріаломісткості продукції;
- приріст коефіцієнта використання корисного фонду робочого часу

Абсолютні показники

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку на виробництві;
- покращення якості наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- покращення діяльності за рахунок оптимізації організаційної структури, процесу виробництва тощо.
- використання трудових ресурсів.

Аутстафінг також сприяє зменшенню витрат підприємства на виплату заробітної плати та супутніх соціальних і податкових відрахувань до бюджету. Для оцінки його впливу на підприємство найкраще використовувати показники аналізу ефективності використання трудових ресурсів, розраховані до і після

впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємства. До основних із них належать:

- 1) приріст продуктивності праці;
- 2) зменшення трудомісткості одиниці продукції;
- 3) приріст коефіцієнта використання корисного фонду робочого часу;
- 4) приріст рентабельності витрат на персонал.

Суть виробничого аутсорсингу полягає в передаванні частини, а іноді й повного виробничого циклу на виконання сторонній організації. У цьому разі на аутсорсинг може бути передане як основне виробництво, так і допоміжне, пов'язане з виготовленням комплектуючих і допоміжних матеріалів.

У разі, якщо підприємство передає зовнішньому підряднику лише виробничі функції, оцінювання результативності аутсорсингу доцільно здійснювати на основі показників зміни ефективності виробництва чи використання виробничих фондів, зокрема:

- приросту рентабельності виробництва;
- збільшення фондівддачі основних виробничих фондів;
- збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання;
- зменшення матеріаломісткості продукції;
- приросту рентабельності продукції.

Аутсорсинг бізнес-процесів – це передавання стороннім організаціям тих процесів і послуг, які не є основними у підприємницькій діяльності. Як правило, у цей комплекс входить аутсорсинг маркетингових, логістичних і фінансових послуг, передача сторонньому виконавцю процесів щодо управління виробничими об'єктами, інтелектуальними і гарантійними ресурсами тощо.

Оскільки до аутсорсингу бізнес-процесів належить цілий ряд різноманітних господарських функцій, то виділити єдину систему показників визначення його ефективності важко. Це залежить від особливостей процесів, які передають аутсорсеру.

Наприклад, ефективність аутсорсингу маркетингових чи логістичних процесів доцільніше визначати на основі аналізу динаміки витрат, доходів і прибутку, а для визначення ефективності аутсорсингу фінансових послуг доцільно використовувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства, розраховані до і після його впровадження. Узагальнювальними показниками ефективності аутсорсингу бізнес - процесів є приріст показників рентабельності після його реалізації, окремі з яких обчислюють залежно від тих функцій, які передають на аутсорсинг. До основних із них зараховують:

- приріст рентабельності основної діяльності;
- приріст рентабельності активів;
- приріст рентабельності продажів;
- приріст чистої рентабельності підприємства.

Щодо ІТ-аутсорсингу, то він передбачає передавання функцій у сфері інформаційних технологій зовнішньому спеціалізованому виконавцю послуг. Його можна поділити на три типи:

1. Професійний (аутсорсер має кращих фахівців, ніж замовник).
2. Виробничо-технологічний (аутсорсер має необхідні апаратні й професійні потужності).
3. Фінансово-адміністративний (аутсорсер здійснює керування деякими проектами, щоб прискорити їх виконання та знизити собівартість).

Саме ІТ-аутсорсингу сьогодні приділяється особлива увага, через те що він є лідером за обсягами аутсорсингових операцій у світі. Такий стрімкий розвиток ІТ-аутсорсингу пояснюється тим, що підприємства не встигають самостійно стежити за високими темпами розвитку технологій, що може призвести до втрати ними конкурентоспроможності на ринку.

Сьогодні впровадження новітніх розробок і програм у господарську діяльність є одним із найважливіших факторів успіху підприємницької діяльності.

Ефективність ІТ-аутсорсингу слід оцінювати насамперед за якісною складовою діяльності підприємства, тому що основною метою використання нових технологій у процесі господарювання є покращення якості продукції, оптимізація виробничих процесів і ефективності господарської діяльності загалом.

Тобто у разі використання ІТ-аутсорсингу треба враховувати витрати на здійснення процесу аутсорсингу і доходи від вдосконалення діяльності компанії після впровадження нових технологій чи програм.

5.5 Аналіз маркетингових стратегій і цілей

Аналіз маркетингових стратегій і цілей має на меті дати відповіді про:

- досягнуті позитивні результати чи отримані від'ємні;
- причини кризового стану підприємства;
- необхідність і доцільність допоміжних витрат, направлених на вихід підприємства із кризи;
- напрямки подальшого економічного розвитку підприємства.

В процесі аналізу маркетингової діяльності підприємства з питань визначення сильних сторін порівняно з підприємствами - конкурентами, використовують SWOT-аналіз, вивчаючи і порівнюючи сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O), загрози (T).

Таблиця 5.3 - Система оцінки ефективності стратегічної маркетингової діяльності на промисловому підприємстві

Стратегічна діяльність	Оцінка
Прийняті: концепція, місія і завдання	1) маркетингова, ринкова орієнтація; 2) застосування теорії і практичних досягнень у сфері маркетингу; 3) реальна спрямованість; 4) практична реалізація.
Прийнято маркетингову концепцію управління	1) формування концепції; 2) модель реалізації; 3) ступінь реалізації.
Система управління маркетингом	1) організаційна структура; 2) положення про відділ (структурний підрозділ); 3) посадові інструкції; 4) інформаційна система; 5) інтеграція з іншими структурами управління виробництвом; 6) організація маркетингових досліджень; 7) соціально-психологічна корпоративна атмосфера; 8) система мотивації і стимулювання.
Розробка і впровадження маркетингових стратегій	1) система стратегічного планування: - застосування наукових методик; - ступінь врахування факторів макросередовища; 2) набір стратегій; 3) узгодження в процесі впровадження: концептуальних положень; управлінських рішень, термінів виконання, взаємодії
Ефективність реалізації маркетингових стратегій	1) запровадження: повне, часткове; 2) часткове корегування: концепції, товар (виробнича послуга); 3) повна заміна.
Кадрове забезпечення	1) сприйняття маркетингу керівництвом вищого рівня; 2) рівень освіти; 3) професійна кваліфікація співробітників служби; 4) обґрунтованість прийнятих рішень
Економічні результати діяльності	1) система показників ефективності: кількісні, якісні; 2) рівень досягнутих результатів: кількісні, якісні.
Загальна ефективність маркетингової діяльності	1) система показників: кількісні, якісні; 2) рівень показників ефективності: кількісні, якісні

Зміна і врахування факторів зовнішнього середовища може досягатись, використанням підприємствами STEP — аналізу, вивчаючи і порівнюючи соціальні фактори (S), технологічні фактори (T), економічні фактори (E), політико-правові фактори (P).

Важливим напрямком стратегічної діяльності служби маркетингу є правильне визначення обсягу попиту у ринку, формування ефективного

"портфелю замовлень", який можна реалізовувати у виробництві та через маркетингову і комерційну діяльність.

Існує велика кількість напрямків, видів діяльності та показників, за якими оцінюється ефективність реалізації маркетингової концепції та роботи служби маркетингу підприємства.

Тому рекомендуємо системний підхід до визначення ефективності стратегічної маркетингової діяльності підприємства. На кожному підприємстві, при умові оцінки власних потреб і можливостей, може бути визначено та обрано для аналізу та оцінювання один або декілька напрямків маркетингової діяльності підприємства

Ефективність маркетингу на промисловому підприємстві доцільно оцінювати, в першу чергу визначенням частки отриманого доходу і прибутку за рахунок реалізації маркетингових дій, а також співвідношенням отриманих економічних результатів в процесі здійснення маркетингових операцій і пов'язаних із цим витрат.

Таблиця 5.4. - Оцінка потенціалу розробки як об'єкт комерціалізації

Бали				
0	1	2	3	4
1. Технічна здійсненність концепції				
Достовірність концепції не підтверджена	Концепція підтверджена експертними висновками	Концепція підтверджена розрахунками	Концепція перевірена на практиці	Перевірено працездатність продукту в реальних умовах
2. Ринкові переваги				
Багато аналогів на малому ринку	Мало аналогів на малому ринку	Кілька аналогів на великому ринку	Один аналог на великому ринку	Продукт не має аналогів на великому ринку
Ціна продукту (собівартість) значно вища за ціни аналогів	Ціна продукту дещо вища за ціни аналогів	Ціна продукту приблизно дорівнює цінам аналогів	Ціна продукту дещо нижче за ціни аналогів	Ціна продукту значно нижчі за ціни аналогів
Технічні та споживчі властивості продукту значно гірше, ніж в аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту трохи гірші, ніж в аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту на рівні аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту трохи кращі, ніж в аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту значно кращі, ніж в аналогів
Експлуатаційні витрати значно вищі, ніж в аналогів	Експлуатаційні витрати дещо вищі, ніж в аналогів	Експлуатаційні витрати на рівні експлуатаційних витрат аналогів	Експлуатаційні витрати трохи нижчі, ніж в аналогів	Експлуатаційні витрати значно нижче, ніж в аналогів
3. Ринкові перспективи				
Ринок малий і не має позитивної динаміки	Ринок малий, але має позитивну динаміку	Середній ринок з позитивною динамікою	Великий стабільний ринок	Великий ринок з позитивною динамікою
Активна конкуренція великих компаній на ринку	Активна конкуренція	Помірна конкуренція	Незначна конкуренція	Конкурентів немає
4. Практична здійсненність				
Відсутні фахівці як з технічної, так і з комерційної реалізації ідеї	Необхідно наймати фахівців або витратити значні матеріальні та часові ресурси на навчання наявних працівників	Необхідне незначне навчання працівників та збільшення штату	Необхідне незначне навчання працівників	Є фахівці як з технічної, так і з комерційної реалізації ідеї

Для здійснення ідеї потрібні значні фінансові ресурси; джерела фінансування відсутні	Потрібні незначні фінансові ресурси; джерела фінансування відсутні	Потрібні значні фінансові ресурси; є джерела фінансування	Потрібні незначні фінансові ресурси; є джерела фінансування	Не потребує додаткового фінансування
Для реалізації ідеї необхідна розробка нових матеріалів	Потрібні матеріали, що використовуються у військово-промисловому комплексі	Потрібні дорогі матеріали	Матеріали для реалізації ідеї дешеві і досяжні	Всі матеріали, необхідні для реалізації ідеї, вже використовуються у виробництві
Термін комерційної реалізації ідеї неприпустимо великий	Значний час комерційної реалізації ідеї	Малий час комерційної реалізації ідеї; значний термін окупності вкладених коштів	Малий час комерційної реалізації ідеї; середній термін окупності вкладених коштів	Малий час комерційної реалізації ідеї; малий термін окупності вкладених коштів
Під малим часом розуміється строк до 3 років, під середнім часом розуміється строк від 3 до 5 років, під значним – більше 5 років. Неприпустимо великий термін – більше 5 років.				
Необхідна розробка регламентних документів та отримання великої кількості дозвільних документів на виробництво і реалізацію продукту	Необхідно отримання великої кількості дозвільних документів для виробництва та реалізації продукту, що вимагає значних часових та матеріальних витрат	Процедура отримання дозвільних документів для виробництва та реалізації продукту вимагає незначних часових і матеріальних витрат	Необхідно повідомлення регулюючих органів для виробництва та реалізації продукту	Відсутні регламентні обмеження на виробництво і реалізацію продукту

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З КУРСУ

1. Генезис інтелектуального бізнесу. Сутність інтелектуального бізнесу.
2. Ознаки та класифікація інтелектуальної послуги.
3. Формування інтелектуального потенціалу бізнесу.
4. Особливості виробництва інтелектуальних послуг.
5. Особливості співвиробництва інтелектуальних послуг споживачем.
6. Ознаки асиметрії інформації в секторі інтелектуальних послуг.
7. Методи і способи захисту інтелектуальної власності лежить в основі інтелектуального бізнесу.
8. Класифікацію інтелектуальних підприємств.
9. Моделі продуктового циклу інтелектуального бізнесу.
10. Фази життєвого циклу інтелектуального підприємства.
11. Особливості реалізації моделі зворотного життєвого циклу.
12. Показники динаміки розвитку інтелектуальних підприємств.
13. Особенності реалізації різних форм аутсорсингової співпраці.
14. Сутність інтелектуального капіталу. Структура інтелектуального капіталу.
16. Нематеріальні активи та інтелектуальна власність.
17. Основні елементи інфраструктури інтелектуального підприємства.
18. Основні тенденції розвитку консалтинга. Види та стилі консалтингу.
19. Стадії консалтингового процесу.
20. Особенності ціноутворення інтелектуального продукту. Структура витрат інтелектуального продукту.
21. Методи прийняття рішень у сфері управління інтелектуальних активів.
22. Стратегії і організаційні форми управління знаннями.
23. Типи організаційної культури, орієнтованої на знання.
24. Методи оцінки інтелектуального капіталу. Коефіцієнт Тобіна.
25. Оцінка на основі не фінансових показників. Збалансована система показників.
26. Методологічні проблеми фінансової оцінки нематеріальних активів.
27. Стандарт SFAS 142 і його зміст.
28. Содержаніє імовірнісного підходу до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.
29. Механізм комерціалізації інтелектуальної власності
30. Оподаткування операцій з нематеріальними активами.
31. Методологічні основи визначення ціни і ринкове ціноутворення на ринку інтелектуальних послуг;
32. Основні компоненти ціни інтелектуальних продуктів (послуг).

33. Методологічні проблеми ціноутворення на ринку інтелектуальної власності.
34. Механізм комерціалізації інтелектуальної власності.
35. Особливості ціноутворення, заснованого на цінності (корисності) продукту.
36. Етапи створення системи управління інтелектуальним потенціалом організації.
37. Показники оцінки ефективності створення та використання ІП та системи управління ВП.
38. Характеристика по Рішення управління інформацією.
39. Особливості рішень, прийнятих у сфері управління інформацією.
40. Класифікацію ступеня виконання функцій управління ІА традиційними підрозділами підприємства.
41. Система бюджетного фінансування інноваційної діяльності.
42. Організаційні форми фінансування інноваційної діяльності.
43. Особливості функціонування бізнес-акселераторів.
44. Структура сервісу бізнес - акселераторів.
45. Показники ризикованості фінансування стартапів.
46. Особливості реалізації моделі спеціалізованого фінансування.
47. Особливості краудфандінга.
48. Інвестиції в інтелектуальний капітал.
49. Інвестиції в людський капітал.
50. Фактори конкурентоспроможності, засновані на інтелектуальному капіталі.
51. Стратегії і організаційні форми управління знаннями.
52. Відділи управління знаннями. Мережеві організації.
53. Оболонкові організації. Стратегічні альянси.
54. Сообщества професіоналів. Автономні команди.
55. Організаційна культура, орієнтована на знання. Навчається організація.
56. Види і функції інформаційних технологій.
57. Системи планування ресурсів (ERP).
58. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
59. Системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності. 60. Системи внутрішньої фірмової комунікації.
65. Латеральний маркетинг.
66. Репутаційний менеджмент.
67. Ринокний підхід до інтелектуальної власності. Особливості методу, область застосування.
68. Дохідний підхід до оцінки інтелектуальної власності. Область застосування, особливості.

69. Визначення ціни ліцензії. Методи оцінки, особливості розрахунку роялті.
70. Управління інтелектуальною власністю компанії.
71. Сучасний стан управління інтелектуальною власністю компанії.
72. Формування і використання інтелектуальних активів в умовах конкуренції.
73. Ключеві аспекти реалізації інноваційної стратегії управління проектами. Метод освоєного обсягу.
74. Істочники фінансування інноваційної діяльності. Методи фінансування інноваційних проектів.
75. Передумови створення системи управління інтелектуальною власністю компанії.
76. Функціонально-структурний уявлення системи управління інтелектуальною власністю компанії.
77. Організація управління інтелектуальною власністю компанії. 78. Організаційне забезпечення системи управління інтелектуальною власністю компанії.
79. Організація інформаційного забезпечення процесу управління інтелектуальною власністю компанії.
80. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності.
81. Оцінка ефективності управління інтелектуальною власністю компанії.
82. Показники ризикованості інвестування в інтелектуальний продукт.
83. Використання скандинавського підходу при оцінці інтелектуального потенціалу українського підприємства: переваги і недоліки.
84. Оцінка на основі не фінансових показників. Збалансована система показників.
85. Оцінка ефективності фінансування інтелектуального підприємства.
86. Модель Л. Гарікано організаційної структури інтелектуальної фірми.
87. Модель Абернасі-Аттербек.
88. Фази розвитку нового класу продуктів.
89. Модель Барраса.
90. Технологічний аудит як метод оцінки стану і перспектив організації.
91. Особливості стратегій «конкурування на вістрі».
92. Інструменти діагностики в системі корпоративних знань.
93. Інструменти діагностики інформаційного аудиту.
94. Складання карти знань.
95. Стратегічні можливості розвитку технологій різних квадрантів матриці технологічного портфеля організацій.

- 96. Вироблення стратегічного напрямку розвитку інтелектуального підприємства.
- 97. Небезпеки хаосу або бюрократичної жорсткості на інтелектуальному підприємстві.
- 98. Організація з скоординованих дій реалізації стратегій розвитку інтелектуального підприємства.
- 99. Визначення ритму стратегічних кроків.
- 100. Показники інноваційної динаміки інтелектуального підприємства.

ТЕРМІНИ ТА ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ

Аналіз-PEST - маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на просування розробки;

Аналіз-SWOT (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози) – метод аналізу, що дає змогу побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів та визначити (у загальних рисах) корпоративну стратегію компанії з просування розробки з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно;

Аналіз-GAP - метод аналізу первинної інформації, який вивчає стратегічне розходження між бажаним (чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку) і реальним (чого фактично може досягти підприємство не змінюючи свою нинішню політику) і надає можливість на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції виділити слабкі місця (неосвоєні частини) ринку, що можуть бути заповнені новою продукцією;

Аналіз потенційних проблем (АПП) – самостійний етап процесу прийняття рішення, який розглядається як окремий метод аналітичної діяльності; полягає у виявленні потенційних проблем, які можуть з'явитися в ході впровадження рішення, точнішому їх аналізу і проектуванні заходів з їх вирішення.

Аудитинг – процес проведення аудиту, основною метою якого є встановлення достовірної бухгалтерської (фінансової) звітності економічних суб'єктів і відповідності фінансових і господарських операцій нормативним актам.

Аутсорсінг – передача підрядчику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії; в залежності від сфери діяльності розрізняють аутсорсінг інформаційних технологій, аутсорсінг бізнес-процесів, аутсорсінг кадрових процесів, аутсорсінг виробничих процесів.

Бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм; метод вивчення чужого досвіду, який не є таємницею.

Грошовий потік - сума прогнозованих або фактичних надходжень від діяльності (використання) об'єкта оцінки;

Екологічний вплив - вплив результатів упровадження розробки, який характеризується зміною оточуючого середовища (екологічна чистота застосування розробки, зменшення/збільшення забруднення довкілля, застосування енергозберігаючих технологій або технологій, що використовують альтернативні та відновлювальні джерела енергії тощо);

Економічний аудит розробки (технології) - це контроль дотримання економічних норм, правил розрахунків і звітності;

Економічний ефект – результат від впровадження розробки, визначений в абсолютних показниках (людино-годин, грн., одиниць, тон, тощо);

Експерт - особа, яка має кваліфікацію в певній галузі науки та техніки і залучається до проведення експертизи та оцінювання розробки;

Ефективність – відношення абсолютного значення ефекту до ресурсів, які його забезпечили;

Імідж — формування і підтримання сталого позитивного враження клієнтів (покупців) та комерційних контрагентів від товару (послуг) і підприємства (підприємця), яке виготовляє і реалізує цей товар. Високий імідж, як правило, оцінюється через гудвіл, тобто рівень репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої технології діяльності та інших нематеріальних її активів.

Інвестиційний консалтинг – збереження і нарощування виробничого, технологічного, фінансового і економічного потенціалу підприємств.

Інжиніринг – один з родоначалників консалтингу, послуги з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва та експлуатації різних об'єктів.

Інформаційний консалтинг – консалтинг, що включає: стратегічне планування проекту; аналіз і формалізацію вимог до інформаційної системи; створення системного проекту, іноді проектування пропозицій.

Консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління керівникам різного рівня та управлінському персоналу різних організацій (клієнту) в аналізі та вирішенні проблем їх функціонування і розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і рішень, що спільно виробляються з клієнтом відповідно до визначення АКЕУ.

Коучінг – особове тренування на досягнення найвищих результатів в мінімальні терміни.

Культура – система цінностей, що колективно розділяються, переконань, традицій і норм поведінки, які властиві певній групі людей.

Корпоративна стратегія – реакція організації на зовнішні можливості, вимоги і небезпеки відповідно до її рівня компетентності і наявних засобів.

Комерціалізація прав на об'єкти інтелектуальної власності - організація руху інтелектуального капіталу з метою отримання прибутку;

Конкурентоспроможність продукції – здатність розробки, задовольняти потреби споживача за техніко-технологічними, екологічними, ергономічними, економічними та іншими параметрами;

Маркетингові дослідження — систематизований процес визначення, збирання, накопичування, оброблення та аналізу інформації щодо поточного стану та прогнозу ринку товарів і послуг, попиту та пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури, динаміки цін з метою кращого просування товарів на ринок, збільшення їх збуту, продажів.

Матриця БКГ (англ. *Boston Consult Group, BCG*) - інструмент для стратегічного аналізу і планування у маркетингу, призначений для аналізу актуальності

продуктів компанії, виходячи з динаміки ринку даної продукції і частки на ринку вибраної для аналізу компанії;

Метод фокальних об'єктів — один із результативних методів пошуку нової підприємницької ідеї, який полягає в перенесенні ознак випадково визначених об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у «фокусі» перенесення і тому називається фокальним. При цьому може виникнути кілька варіантів виконання завдання. Такий метод дає порівняно добрі результати за пошуків нових модифікацій відомих технічних ідей, зокрема розробки й освоєння виробництва нових товарів.

Науково-технічний рівень розробки (технології) - сукупність усіх характеристик розробки (наукових та технічних), які відрізняють її від аналогів, та її готовність до впровадження;

Науково-технічні (експериментальні) розробки — науково-технічна діяльність, спрямована на створення нових матеріалів, продуктів, процесів, пристроїв, систем і надання нових послуг або значне удосконалення тих, що вже виробляються (надаються), або введені у дію;

Ноу-хау - інформація, що отримана завдяки досвіду та випробуванням, яка: не є загальновідомою чи легкодоступною на день укладення договору про трансфер технологій; є істотною, тобто важливою та корисною для виробництва продукції та/або надання послуг; є визначеною, тобто описаною достатньо вичерпно, щоб можливо було перевірити її відповідність критеріям не загальновідомості та істотності;

Об'єкти оцінки - майно та майнові права, які підлягають оцінці;

Об'єкт права інтелектуальної власності - винаходи, корисні моделі, промислові зразки; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комп'ютерні програми; компонування (топографії) інтегральних мікросхем;

Патент - охоронний документ, що засвідчує пріоритет, авторство і право власності на винахід (корисну модель);

Показник - кількісна і (або) якісна характеристика ступеню прояву критеріїв при оцінці результатів науково-технічної діяльності;

Попит — економічна категорія, що характеризує представлену на ринку потребу споживача в придбанні товару, яка забезпечена можливістю сплатити за покупку наявними грошовими чи іншими платіжними засобами;

Пропозиція - економічна категорія, що характеризує продукт, який є на ринку або може бути доставлений на нього, та бажання виробника запропонувати його у продаж;

Процес комерціалізації розробок — комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на отримання прибутку від ринкової реалізації наявних знань та розробок у певній галузі науки і техніки;

Ринок товару - сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція;

Рекрутмент (кадровий консалтинг) – це консультаційні послуги з підбору і оцінки кадрів.

Розробки – результат науково-технічної діяльності, спрямованої на створення нових матеріалів, продуктів, процесів, пристроїв, систем і надання нових послуг або значне удосконалення тих, що вже виробляються (надаються), або введені у дію;

Роялті - ліцензійний платіж у вигляді сум, які сплачуються періодично, залежно від обсягів виробництва або реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з використанням об'єкта права інтелектуальної власності;

Собівартість продукції (робіт, послуг) - витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і збутом продукції, виконанням робіт та наданням послуг;

Соціальний вплив - вплив розробки на загальнополітичні, демографічні та соціокультурні умови у суспільстві (зміни способу життя, поліпшення/погіршення якості життя, здоров'я та збільшення/зменшення тривалості життя, ризику втрати життя чи здоров'я тощо);

Ставка дисконту (ставка дисконтування, бар'єрна ставка) - коефіцієнт, що застосовується для визначення поточної вартості виходячи з грошових потоків, які прогнозуються на майбутнє, за умови їх зміни протягом періодів прогнозування. Ставка дисконту характеризує норму доходу на інвестований капітал та норму його повернення в після прогнозний період, відповідно до якої на дату оцінки покупець може інвестувати кошти у придбання об'єкта оцінки з урахуванням компенсації всіх своїх ризиків, пов'язаних з інвестуванням

Технологічний аудит розробки (технології) - комплексне обстеження розробки (технології), спрямоване на здійснення об'єктивної оцінки рівня розробки (технології). Проводиться аналіз розробки (технології) та її порівняння з відомими аналогами для визначення соціальної та економічної ефективності проекту комерціалізації розробки (технології);

Факторний аналіз — метод комплексного вивчення та виміру впливу факторів на результативний показник, який дозволяє представити в компактній формі узагальнену інформацію про структуру зв'язків між ознаками, що спостерігаються на основі виділення деяких прихованих, безпосередньо не спостережуваних факторів;

Чиста поточна вартість - сума поточних вартостей усіх прогнозованих грошових потоків з урахуванням ставки дисконтування, яка розраховується як різниця між приведеною (поточною) вартістю всіх передбачених надходжень коштів та приведеною вартістю очікуваних затрат.

Управління персоналом – розробка рішення з питань підбора співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і кадрового управління, охорони праці і психологічного клімату в колективі.

Фандрайзінг - отримання і вивчення інформації про найвірогідніші джерела фінансування, оскільки умови отримання тих або інших видів фінансових

ресурсів напряду визначають конкретні фінансові показники просувного інвестиційного проекту і саму можливість його реалізації.

Фінансовий консалтинг – це рішення у сфері стратегічного планування, інвестиційного розвитку, прогресивних методів фінансування бізнесу.

Фондовий консалтинг – діяльність з надання консалтингових послуг на фондовому ринку.

Франчайзінг – надання незалежному підприємцю на основі компенсації права користування брендом і концепцією бізнесу

Франшиза – ліцензія, яка дає можливість використовувати торгову марку більшої і відомішої компанії і продавати її товари або послуги в певному регіоні, підприємець дістає можливість почати свій бізнес.

Юридичний консалтинг – один з основних родоначальників консалтингу і взагалі професійних послуг. Юристи надають послуги як у формі порад, так і шляхом безпосереднього ведення справ своїх клієнтів. Вони також можуть давати експертні висновки про відповідність дії або документа юридичним нормам.

Рекомендована література

Базова

1. Аврамова О. Є. Правові засади інтелектуальної власності в Україні : навч. посіб. / О. Є. Аврамова, Н. Г. Васильєва, Л. В. Перевалова. – Харків : НТУ «ХП», 2012. – 76 с.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей / Александр Остервальдер, Ив Пенье. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
3. Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок / Антоненко В. А., Нечаева Н. В., Хомкин К. А., Шведова В. В. – Москва : Дело АНХ, 2009. – 320 с.
4. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність : [підруч.] / В. Д. Базилевич. – Київ : Знання, 2006. – 431 с.
5. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. – Київ : КНЕУ, 2011. – 327 с.
6. Верба В. Решетняк Т. Маркетинг консалтингових послуг // [Електронний ресурс] / В. Верба, Т. Решетняк Режим доступа : <http://www.management.com.ua/consulting/cons003.html> – Загл. с экрана.
7. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Г. О. Остапович, О. М. Стороженко, Г. В. Уманців, О. В. Фоміна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 456 с.
8. Иванова Л. А. Методические рекомендации по оцениванию рыночной стоимости интеллектуальной собственности /Л. А. Иванова, С. В. Котлик, С. В. Малых. – Одесса : Астропринт, 2014.– 52 с.
9. Інтелектуальна власність та захист економічної конкуренції: міжнародні аспекти / Уклад. І. А. Шуміло. – Харків, 2010.– 172 с.
10. Інтелектуальна власність. Рекомендації для бізнесу – Київ : Асоціація «Бізнес проти контрафакції і піратства», 2011.– 17с.
11. Кірін Р. С. Інтелектуальна власність : підруч. / Р. С. Кірін, В. Л. Хоменко, І.М. Коросташова ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ, 2012. – 320 с.
12. Прахалад К. К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.
13. Поліщук В. С. Основи інтелектуальної власності : навч. посіб. / В. С. Поліщук, С. В. Пірожак. – Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т. ім. І. Огієнка, 2011. – 148 с.
14. Романюк О. І. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / О. І. Романюк. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 270 с.

15. Руус Йоран Інтелектуальний капітал. Практика управління / Руус Йоран, Пайк Стивен, Лиза Фернстрем. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 460 с.
16. Стив Бланк Стартап. Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 614 с.
17. Стюарт Томас А. Інтелектуальний капітал. Новый источник богатства организаций. / Стюарт Томас А. – Москва : Поколение, 2007. – С. 13
18. Тим Браун. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 256 с.
19. Швець Г. О. Захист прав інтелектуальної власності на митному кордоні : навч. посіб. / Г. О. Швець, П. В. Солошенко, С. А. Петренко. – Маріуполь : Вид-во ПДТУ, 2012. – 215 с.
20. Ястремська О. О. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / О. О. Ястремська. – Харків : Вид-во. ХНЕУ, 2013. – 124 с.

Додаткова література

1. Кубах А. І. Право інтелектуальної власності : [навч. посіб.] / А. І. Кубах. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 149 с.
2. Полохало В. І. Біла книга. Інтелектуальна власність в інноваційній економіці України / В. І. Полохало. – Київ : Парламент. вид-во, 2008. – 448 с.
3. Право інтелектуальної власності : академ. курс : [підруч. для студентів ВНЗ] / [О. А. Підпригора, О. Б. Бутнк-Сіверський, В. С. Дроб'язко та ін.] ; за ред. О. А. Підпригори. – [2-ге вид., переробл. та допов.]. – Київ : ІН Юре, 2004. – 672 с.
4. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 23.12.93 // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 13. – С. 64.
5. Про охорону прав на промислові зразки : Закон України від 23.12.93 № 3770-ХІІ (3770-12) // Відомості Верховної Ради України – 1994. – № 7. – С. 34.
6. Про охорону прав на сорти рослин [Електронний ресурс] : Закон України від 21.04.93 3117-ХІІ (3117-12). – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
7. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України від 07.06.96 № 237/96-ВР. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 20.11.2012 № 5492-VІ (5492-17). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

9. Про затвердження Правил складання та подання заявки на промисловий зразок [Електронний ресурс] : Наказ М-ва освіти і науки України № 110 від 18.02.2002 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0226-02.15>.

10. «Про затвердження Правил складання та подання та розгляду заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг» № 110 від 18.02.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0811-11>.

11. Річний звіт департаменту інтелектуальної власності [Електронний ресурс] : офіц. вид. Департаменту інтелектуал. власності. – Режим доступу : <http://www.sdip.gov.ua>.

12. Каплан Р. Стратегические карты : трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 315 с.

13. Кірін Р. С. Інтелектуальна власність : підруч. / Р. С. Кірін, В. Л. Хоменко, І. М. Коросташова. – Дніпропетровськ : Нац. гірнич. ун-т, 2012. – 320с.

14. Полохало В. І. Біла книга. Інтелектуальна власність в інноваційній економіці України / В. І. Полохало. – Київ : Парламентське видавництво, 2008. – 448 с.

15. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, А. С. Скакун. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – 403 с.

16. Черевко Г. В. Інтелектуальна власність : [навч. посіб.] / Г. В Черевко. – Київ : Знання, 2008. – 412 с.

17. Чухно А. А. Інституціонально-інформаційна економіка : [підруч.] / А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко. – Київ : Знання, 2010. – 687 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни.....	7
3. Загальні методичні вказівки до виконання контрольної роботи.....	10
4. Методичні вказівки по розробці консультаційного проекту.....	21
5. Додаткові матеріали.....	27
Рекомендована література	55

Навчальне видання

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Методичні рекомендації для студентів,
що навчаються за спеціальністю
051 – Економіка
(заочна форма навчання)

(українською мовою)

Автор-упорядник: Тимохова Галина Борисівна

В авторській редакції
Комп'ютерний набір *Г. Б. Тимохова*

Підписано до друку 20.03.2016. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 3,49. Обл.-вид. арк. 3,36.
Тираж 100 пр. Зам №

План 2015/16 навч. р., поз. №3 в переліку робіт кафедри

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.