

УНІВЕРСИТЕТ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ (м. Київ)

Стратегічний та інноваційний менеджмент  
у сфері фінансово-економічної безпеки

Підручник

Київ  
УБС НБУ  
2015

УДК 336.01:65.012.8  
ББК 65.290-2  
С83

**Автори:**

**О. М. Тридід**, доктор економічних наук, професор (розділи 4, 5);  
**Г. М. Азаренкова**, доктор економічних наук, професор (розділи 7, 8);  
**К. В. Орехова**, кандидат економічних наук, доцент (вступ, розділи 2, 4, 5, 7, 8, 10,  
відповіді на тестові питання, додатки);  
**У. Є. Гузар**, кандидат економічних наук (розділи 3, 9, 11);  
**О. І. Завидівська**, кандидат економічних наук (розділ 1, 3, 6)

**Рецензенти:**

**Ю. Б. Іванов**, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України,  
заст. директора Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України;  
**А. Я. Кузнецова**, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової  
та організаційної роботи Університету банківської справи Національного банку України  
(м. Київ);  
**С. Л. Шульц**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу  
регіональної економічної політики Інституту регіональних досліджень НАН України

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Університету банківської справи Національного банку України  
(протокол № 4 від 25 грудня 2014 р.)*

**Тридід О. М.**

С83 Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки :  
підручник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук,  
проф. О. М. Тридіда ; канд. екон. наук, доц. К. В. Орехової. – К. : УБС НБУ, 2015. – 815с.  
ISBN

Розглянуто теоретико-методичні та методологічні основи стратегічного та інноваційного менеджменту суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання. У кожній темі представлено тестові питання, ситуаційні завдання, термінологічний словник, використану та рекомендовану літературу. Це дозволяє студентам перевірити засвоєний матеріал, виробити професійні вміння та навички у сфері науки, інновацій та інформатизації України.

Підручник призначений для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, практичних діячів у сфері науки, інновацій та інформатизації України.

УДК 336.01:65.012.8  
ББК 65.290-2

© О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова та ін., 2015  
© Університет банківської справи  
Національного банку України (м. Київ), 2015

ISBN

## ЗМІСТ

Вступ .....	
<b>Розділ 1. Роль та місце інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління господарською діяльністю .....</b>	
1.1. Система стратегічного управління господарською діяльністю .....	
1.2. Сутність, зміст та функції інноваційного менеджменту .....	
1.3. Характерні риси стратегічного управління господарською діяльністю та інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки.....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
<b>Розділ 2. Теоретичні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки .....</b>	
2.1. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці .....	
2.2. Сутність інновацій та їх класифікація .....	
2.3. Етапи інноваційної діяльності в ринкових умовах господарювання .....	
2.4. Аналіз наукових підходів до визначення поняття «інноваційний процес» .....	
2.5. Моделювання інноваційних процесів .....	
2.6. Механізм управління інноваційною діяльністю на засадах проектного підходу .....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	

Список використаної і рекомендованої літератури .....

**Розділ 3. Інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту у сфері  
фінансово-економічної безпеки .....**

3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки .....

3.2. Напрями розвитку інформаційної інфраструктури .....

3.3. Технології інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту .

3.4. Етапи формування інформаційного забезпечення інноваційного  
менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки .....

3.5. Світовий досвід інформаційного забезпечення економічної безпеки  
підприємства .....

Практикум .....

Тестові питання .....

Ситуаційні завдання .....

Термінологічний словник .....

Список використаної і рекомендованої літератури .....

**Розділ 4. Організаційні основи інноваційного менеджменту у сфері  
фінансово-економічної безпеки .....**

4.1. Сучасні організаційні форми інноваційної діяльності .....

4.2. Цілеспрямованість і проблеми розвитку технопарків при формуванні  
економіки знань в Україні та Росії .....

4.3. Організаційно-економічний механізм функціонування технопарків  
та бізнес-інкубаторів .....

4.4. Сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та проблеми  
їхнього розвитку в Україні .....

4.5. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства .....

4.6. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності  
підприємства залежно від стратегії його розвитку .....

Практикум .....

Тестові питання .....

Ситуаційні завдання .....

Термінологічний словник .....

Список використаної і рекомендованої літератури .....

## **Розділ 5. Мотивація та стимулювання інноваційної діяльності персоналу**

**у сфері фінансово-економічної безпеки .....**

5.1. Порівняння індивідуальної і групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності .....

5.2. Зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника .....

5.3. Адаптація міжнародних методів нематеріальної мотивації персоналу до вітчизняної практики господарювання .....

5.4. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства .....

5.5. Аналіз форм і методів стимулювання роботи персоналу в розвитку інноваційної діяльності .....

5.6. Використання надбавки за виконання особливо важливої роботи при стимулюванні інноваційної діяльності на підприємстві .....

Практикум .....

Тестові питання .....

Ситуаційні завдання .....

Термінологічний словник .....

Список використаної і рекомендованої літератури .....

## **Розділ 6. Види стратегій управління інноваційною діяльністю**

**у сфері фінансово-економічної безпеки .....**

6.1. Стратегії та стратегічний набір .....

6.2. Стратегії зростання .....

6.3. Конкурентні стратегії .....

6.4. Функціональні стратегії .....

6.5. Стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки: суть і види .....

6.6. Формування та реалізація стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки .....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
<b>Тема 7. Розроблення стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки .....</b>	
7.1. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління .....	
7.2. Методика вибору стратегічних альтернатив процесів формування інноваційної стратегії підприємства .....	
7.3. Бізнес-планування інноваційних проєктів: сутність технологій, переваги і недоліки .....	
7.4. Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства .....	
7.5. Інструменти і методи стратегічного контролінгу на підприємстві .....	
7.6. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств .....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
<b>Розділ 8. Фінансування інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки .....</b>	
8.1. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства .....	
8.2. Фінансування інновацій відповідно до етапів життєвого циклу .....	
8.3. Оптимізація фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств .....	

8.4. Динаміка та структура фінансування інноваційної діяльності .....	
8.5. Фінансове забезпечення сфери науки в Україні .....	
8.6. Світовий досвід венчурного фінансування інноваційного розвитку .....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
<b>Розділ 9. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії управління</b>	
<b>інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки ..</b>	
9.1. Основні принципи оцінювання ефективності інноваційної діяльності ..	
9.2. Основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності	
у сфері фінансово-економічної безпеки .....	
9.3. Оцінювання соціальних результатів інноваційної діяльності. Правило	
тотожності корисного результату при соціально-економічному	
оцінюванні інноваційної діяльності .....	
9.4. Методи ситуаційного аналізу інноваційної діяльності у сфері	
фінансово-економічної безпеки: SWOT, SNW, STEP, PEST, SPACE ....	
9.5. Моніторинг реалізації стратегії інноваційної діяльності у сфері	
фінансово-економічної безпеки .....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
<b>Розділ 10. Управління загрозами інноваційній діяльності у сфері фінансово-</b>	
<b>економічної безпеки .....</b>	
10.1. Ознаки фінансово-економічної безпеки підприємства .....	
10.2. Умови досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства .....	
10.3. Принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства .	

10.4. Шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства .....	
10.5. Використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємства .....	
10.6. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства ....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
<b>Розділ 11. Державне регулювання інноваційної діяльності у сфері     фінансово-економічної безпеки .....</b>	
11.1. Сутність і напрями державної інноваційної політики у сфері фінансово-економічної безпеки .....	
11.2. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в Україні .....	
11.3. Методи і засоби впливу держави на інноваційні процеси .....	
11.4. Досвід державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності у країнах із розвинутою ринковою економікою .....	
11.5. Вплив глобалізації на інноваційні процеси в економіці України .....	
11.6. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки .....	
Практикум .....	
Тестові питання .....	
Ситуаційні завдання .....	
Термінологічний словник .....	
Список використаної і рекомендованої літератури .....	
Додатки .....	
Відповіді на тестові питання .....	



## ВСТУП

Сучасними тенденціями світового розвитку є широке впровадження досягнень передових науково-технологічних розробок, що надає імпульс структурним зрушенням в економіці, стимулюючи виробництво нової наукоємної високотехнологічної продукції. Умови глобального ринкового середовища диктують необхідність активізації інноваційної діяльності як найбільш ефективного способу підвищення конкурентоспроможності країни та подальшого її розвитку на інтенсивній основі. Логічним обґрунтуванням стратегічного напрямку розвитку, в якому головна роль відводиться інноваціям, слугують безпрецедентні успіхи високорозвинених країн світу, що стали наслідком практичного впровадження інноваційних моделей розвитку.

Вітчизняна промисловість володіє вагомим інноваційним потенціалом, здатним забезпечити структурну трансформацію економіки та високий рівень науково-технологічного розвитку країни загалом. Водночас в Україні досі серед джерел зростання у промисловості переважали резерви виробничих потужностей, не задіяні протягом кризового періоду, і сприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура. Збереження нинішньої моделі розвитку промислового сектору України з орієнтацією на низькотехнологічне виробництво та експорт може призвести до зниження конкурентних позицій економіки й подальшого нарощування технологічного відставання від розвинених країн.

Спад виробництва в промисловості, що нині триває, доводить необхідність стимулювання структурних зрушень, закладення підвалин нової економічної моделі розвитку, яка відповідатиме особливостям конкурентних викликів післякризового світу. Тому на сучасному етапі пріоритетним завданням має бути модернізація промисловості на основі активізації інноваційних процесів, повноцінного використання її потужного науково-технологічного потенціалу.

Сьогодні необхідним є здійснення комплексу заходів щодо збалансованого розвитку всіх підсистем інноваційної системи, підтримки інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання на всіх стадіях інноваційного процесу,

стимулювання попиту на результати наукових досліджень і розробок, кваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості.

Метою підручника «Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки» є надання студентам низки теоретичних знань щодо теоретико-методичних та методологічних основ стратегічного й інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах господарювання; формування вмінь та навичок застосовувати їх у сучасній практиці господарювання.

Для досягнення мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- установити роль та місце інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю;
- з'ясувати теоретичні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки;
- визначити особливості інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки;
- дослідити організаційні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки;
- виконати порівняльний аналіз індивідуальної і групової мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу у сфері фінансово-економічної безпеки;
- проаналізувати стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки;
- визначити особливості процесу розробки стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки;
- проаналізувати джерела фінансування інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки;
- дослідити підходи до моніторингу реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки;

- розглянути теоретико-методологічні основи управління загрозами інноваційній діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки;
- з'ясувати особливості державного регулювання інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки.

Підручник складається з 11 розділів.

У першому розділі «Роль та місце інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю» розкрито сутність, особливості та підходи щодо побудови системи стратегічного управління господарською діяльністю; визначено сутність, зміст та функції інноваційного менеджменту; з'ясовано характерні риси стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю та інноваційного менеджменту в сфері фінансово-економічної безпеки.

У другому розділі «Теоретичні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки» проаналізовано еволюцію підходів до інноваційного розвитку в економічній науці; розглянуто сутність та класифікацію інновацій; з'ясовано етапи інноваційної діяльності в ринкових умовах господарювання; проаналізовано підходи до визначення поняття «інноваційний процес»; досліджено моделі здійснення інноваційних процесів; побудовано структурну схему механізму управління інноваційною діяльністю на засадах проектного підходу.

Третій розділ «Інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки» спрямований на дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки; виявлення напрямів розвитку інформаційної інфраструктури; дослідження технологій інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту; з'ясування етапів формування інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки; визначення особливостей світового досвіду інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства.

У четвертому розділі «Організаційні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки» з'ясовано сучасні організаційні форми інноваційної діяльності; визначено проблеми розвитку технопарків при формуванні економіки знань в Україні та Росії; розроблено організаційно-економічний механізм функціонування технопарків та бізнес-інкубаторів; проаналізовано сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та визначено проблеми їхнього розвитку в Україні; виявлено особливості організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства; досліджено варіанти побудови параметрів системи організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства залежно від стратегії його розвитку.

У п'ятому розділі «Мотивація та стимулювання інноваційної діяльності персоналу у сфері фінансово-економічної безпеки» порівняно індивідуальну і групову мотивацію персоналу до здійснення інноваційної діяльності; визначено зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника; визначено особливості адаптації міжнародних методів нематеріальної мотивації персоналу до вітчизняної практики господарювання; розроблено модель механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства; проаналізовано форми і методи стимулювання роботи персоналу в розвитку інноваційної діяльності; визначено особливості використання надбавки за виконання особливо важливої роботи при стимулюванні інноваційної діяльності на підприємстві.

У шостому розділі «Види стратегій управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки» проаналізовано стратегічний набір підприємства, розкрито сутність і зміст основних видів його стратегій; розглянуто стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки; визначено особливості формування та реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки.

Сьомий розділ «Розроблення стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки» спрямований на формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління; дослідження методики

вибору стратегічних альтернатив процесів формування інноваційної стратегії підприємства; визначення особливостей бізнес-планування інноваційних проектів; обґрунтування вибору інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства; з'ясування інструментів та методів стратегічного контролінгу на підприємстві; розгляд підходів до управління стратегічними партнерствами підприємств.

У восьмому розділі «Фінансування інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки» охарактеризовано джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства; визначено особливості фінансування інновацій відповідно до етапів життєвого циклу; розглянуто методичні основи оптимізації фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств; проаналізовано динаміку та структуру фінансування інноваційної діяльності; досліджено фінансове забезпечення сфери науки в Україні; розглянуто світовий досвід венчурного фінансування інноваційного розвитку.

У дев'ятому розділі «Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки» визначено основні принципи та показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності; з'ясовано особливості оцінювання соціальних результатів інноваційної діяльності; розглянуто правило тотожності корисного результату при соціально-економічному оцінюванні інноваційної діяльності; проаналізовано методи ситуаційного аналізу інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки; виявлено особливості моніторингу реалізації стратегії інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки.

У десятому розділі «Управління загрозами інноваційній діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки» розглянуто ознаки фінансово-економічної безпеки підприємства; виявлено умови виникнення фінансово-економічної безпеки підприємства; з'ясовано принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства; визначено шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам фінансово-економічної безпеки підприємства; використано зарубіжні методики (моделі) прогнозування ймовірності банкрутства підприємства;

розроблено організаційно-економічний механізм зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Одинадцятий розділ «Державне регулювання інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки» спрямований на визначення сутності та напрямів державної інноваційної політики у сфері фінансово-економічної безпеки; виявлення особливостей інституційного забезпечення інноваційної діяльності в Україні; визначення методів і засобів впливу держави на інноваційні процеси; дослідження досвіду державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності в країнах з розвинутою ринковою економікою; виявлення впливу глобалізації на інноваційні процеси в економіці України; з'ясування особливостей державного регулювання та підтримки інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки.

У кожній темі представлено тестові питання, ситуаційні завдання, термінологічний словник, використану і рекомендовану літературу.

Сутність тестових завдань полягає у виборі одного правильного варіанта відповіді з чотирьох запропонованих.

Ситуаційні завдання дозволяють студентам безпосередньо зрозуміти процес їх розв'язання, а також спрямовані на самостійне їх опрацювання для кращого закріплення практичного матеріалу.

Пропонований підручник орієнтований на самостійну перевірку якості та міцності засвоєного матеріалу. Він спрямований на вироблення професійних умінь і навичок у сфері науки, інновацій та інформатизації України. Під час роботи з матеріалом підручника студентам рекомендується письмово відповідати на тести і ситуаційні завдання. Це дозволяє сформулювати відповідний конспект із дисципліни «Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки» та полегшує спілкування студентів із викладачем під час тренінгів, ділових ігор, брейн-рингів та ін.

Підручник «Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки» призначений для студентів економічних спеціальностей,

аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, практичних працівників у сфері науки, інновацій та інформатизації України.

## **Розділ 1**

### **Роль та місце інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління господарською діяльністю**

*Змінюйтеся швидше, ніж Вас змусять це зробити!*

*Д. Уелч*

- 1.1. Система стратегічного управління господарською діяльністю
  - 1.1.1. Еволюція теорій стратегічного управління господарською діяльністю
  - 1.1.2. Сутність, особливості та підходи до побудови системи стратегічного управління господарською діяльністю
  - 1.1.3. Складові системи стратегічного управління господарською діяльністю
- 1.2. Сутність, зміст та функції інноваційного менеджменту
- 1.3. Характерні риси стратегічного управління господарською діяльністю та інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки

#### **1.1. Система стратегічного управління господарською діяльністю**

В умовах ринкової економіки кожна організація самостійно будує своє майбутнє. Від правильності здійснених дій залежать перспективні результати діяльності цієї організації, адже її може чекати як успіх, так і банкрутство.

В цих умовах перед організаціями стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, і тим самим забезпечення свого існування в довгостроковій перспективі. В результаті кожна організація повинна:

- визначити цілі свого розвитку;
- визначити обсяги виробництва чи надання послуг;
- налагодити ефективні зв'язки з партнерами;
- забезпечити свою конкурентоспроможність за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг;



- уміти управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій;
- визначати необхідний високопрофесійний кадровий склад;
- ефективно використовувати інновації технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування тощо.

Всі вище перелічені завдання можна вирішити за допомогою здійснення ефективного стратегічного управління організацією.

Однак слід зазначити, що в економічно розвинутих країнах ідеї стратегічного управління не відразу знайшли свою реалізацію у практиці. Багато корпорацій зазнали значних збитків, ухвалюючи рішення щодо виходу на ринки без урахування ідей стратегічного управління.

У зв'язку з цим проблеми розвитку стратегічного управління в останні десятиріччя привертають увагу більшості провідних учених-економістів з усього світу.

В господарській практиці України механізм стратегічного управління є щойно на етапі становлення. При цьому європейські й українські аналітики стверджують, що український ринок перебуває на тій стадії, коли відсутність ефективної системи стратегічного управління унеможлиблює повноцінний розвиток організацій.

### ***1.1.1. Еволюція теорій стратегічного управління господарською діяльністю***

В історичному контексті виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: ***бюджетування*** (поточне управління «за відхиленнями»), ***довгострокове планування*** (управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього), ***стратегічне планування*** (управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище) і ***стратегічне управління*** (стратегічний менеджмент).

**Етап 1. Бюджетування і фінансовий контроль** – початковий етап, коли світова економіка розвивалась більш-менш стабільно.

*Характерні ознаки етапу* [20, с. 18; 21, с. 4]:

- контроль і управління «за відхиленнями» факту від «плану»;
- оперативний контроль;
- короткостроковість планів (до року);
- формування щорічного бюджету;
- внутрішня спрямованість, підприємство було закритою системою;
- увага до функціональної діяльності.

В епоху формування та функціонування гігантських корпорацій до Другої світової війни спеціальні служби планування, особливо перспективного, не створювались. Вище керівництво регулярно обговорювало і намічало плани розвитку свого бізнесу, однак воно обмежувалося лише складанням річних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями доходів і витрат на різні напрями. Найчастіше останні розроблялись для окремих функціональних сфер діяльності – виробництва, маркетингу, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) тощо, а також для структурних одиниць корпорації (відділів, дочірніх підприємств тощо) [20, с. 18–19].

Однак з часом поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку. Незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників із ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями.

У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «О-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік [26, с. 12]. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

Зазначимо, що в сучасних умовах бюджетування відіграє вагомую роль у плануванні суб'єктів господарювання, але воно не може замінити повноцінну систему управління, оскільки особливістю бюджетно-фінансових методів є їхній короткостроковий характер і внутрішня спрямованість, тобто підприємство в такому разі розглядається як закрита система, що недопустимо в ринкових умовах. При використанні тільки такого підходу головною метою діяльності підприємства залишаються поточний прибуток і структура витрат. Однак вибір таких пріоритетів створює серйозну загрозу довгостроковому розвитку. Подальший розвиток економічних умов господарювання і окремих підприємств створював необхідність формування складних систем управління, що вимагало більш тривалих прогнозів наслідків прийняття рішень. Це й зумовило перехід до наступного етапу еволюції.

**Етап 2. Довгострокове планування** – виникло в середині ХХ століття, коли відмічено високі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них.

*Характерні ознаки етапу* [20, с. 18; 21, с. 4–5]:

- статичний розподіл ресурсів;
- довгострокове планування, для якого вже з'явилися умови;
- багаторічні плани;
- планування від досягнутого рівня до зростання;
- аналіз і прогнозування стану внутрішнього середовища шляхом екстраполяції;
- зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою;
- більш ефективне планування зростання.

У 1950-х – на початку 60-х років характерними умовами діяльності американських компаній були високі темпи зростання товарних ринків, відносно суттєва передбачуваність тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Ці фактори зумовили необхідність розширення горизонту планування і створення

умов для становлення довгострокового планування. Особливу увагу приділяли складанню прогнозу продажу підприємств на кілька років наперед (найчастіше на 3–5). При цьому у зв'язку з повільним нарощенням темпів змін зовнішнього середовища процес планування ґрунтувався на екстраполяції тенденцій розвитку суб'єкта господарювання, що склалися в минулому. Всі функціональні плани виробництва, маркетингу, постачання тощо будувались виходячи з головного прогнозного показника – обсягу реалізації. А потім всі плани укрупнювались в єдиний фінансовий план корпорації. Основним завданням менеджерів вбачалося виявлення фінансових проблем, які обмежували зростання підприємства, і прийняття рішення щодо достатності внутрішніх ресурсів чи доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел [1].

У СРСР з 1920-х, а у країнах з ринковою економікою – з 1960-х років довгострокове (5–6-річне) планування стало застосовуватись і на урядовому рівні. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія, Індонезія, Тайвань, саме планування відіграло важливу роль у досягненні ними відчутних результатів [26, с. 14].

Досвід застосування довгострокового планування, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі в керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато часу та грошей на розроблення складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, опинялись на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства ухвалювались таким чином, неначе планів зовсім не існувало. Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності між змістом планів і дійсністю: у довгостроковому плануванні не орієнтувались на варіанти негативного розвитку подій; вважалося, що всі негаразди можна подолати. Ця ситуація викликала відмову від таких розрахунків і прийняття необґрунтованих рішень.

**Етап 3. Стратегічне планування, орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення** – виникло наприкінці 60-х років ХХ століття в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде

з підприємством завтра, – стало важко. На той час ера масового насичення товарами (виробнича ера) завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим до якості товару, умов продажу тощо. У той час починають з'являтися нові галузі, зокрема з обслуговування. Зовнішнє середовище діяльності організацій постійно змінюється.

*Характерні ознаки етапу* [20, с. 18; 21, с. 5]:

- відхід від уявлення, що майбутнє має бути кращим за минуле;
- концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів;
- планування – довгострокове;
- основний принцип планування: іти від майбутнього до сучасного;
- динамічний розподіл ресурсів;
- поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз
- зовнішнього середовища і використання його можливостей;
- оцінка стратегічних альтернатив;
- ситуаційний аналіз та конкурентна оцінка;
- спрямованість – завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

Стратегічне планування як явище і процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,

як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення,

як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

**Стратегічне планування** – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розробляння та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні і всередині підприємства [26, с. 18].

Процесові здійснення стратегічного планування відведено значне місце в роботах А. Чандлера, І. Ансоффа, М. Портера.

Загалом, стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення.

Отже, становлення концепції стратегічного планування як такого, що орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення здебільшого пов'язане з пошуком шляхів подолання обмежень системи довгострокового планування, які чітко проявлялись у невизначеності параметрів і тенденцій загального економічного розвитку в країні та за її межами.

У системі стратегічного планування вже відсутня ідея про те, що майбутнє обов'язково має бути кращим від минулого, і відхиляється можливість прогнозування майбутнього методом екстраполяції [20, с. 23]. Тобто основна відмінність довгострокового планування від стратегічного полягає у різному трактуванні стану й ролі зовнішніх факторів. Вихідні положення стратегічного планування базуються на результатах аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і оточення, особливо оцінці конкурентних сил і пошуку шляхів формування конкурентних переваг, метою яких є поліпшення реакції суб'єкта господарювання на динаміку ринку і поведінку конкурентів.

**Етап 4. Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)** – поява цього етапу пов'язана з необхідністю розв'язання проблеми повної реалізації стратегічних планів.

З появою стратегічного планування помітним стає організаційний феномен опору стратегічним змінам, оскільки вони починають суттєво впливати як на виробництво, так і на людські долі. Логічно, що за цієї ситуації керівництво повинно приділяти увагу не лише стратегічним, а й поточним проблемам. Для їх комплексного розв'язання потрібні різні адміністративні структури, оскільки проблеми різні, вони конфліктують між собою. Особливо гостро постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим власне і викликана поява нового етапу – стратегічного менеджменту.

*Характерні ознаки етапу* [20, с. 18]:

- підтримка обсягів виробництва й клімату серед працівників;
- творчий, гнучкий процес планування розвитку підприємства;
- стратегічний вибір структури планування;
- мобілізація усіх ресурсів для створення конкурентних переваг.

У травні 1971 року в Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. Рік 1973-й вважається початком регулярного теоретичного дослідження і практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрям у теорії і практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі тривають в усьому світі, більшість успішних організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління [26, с. 20].

Стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування, є дієвою, зорієнтованою системою, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі (*табл. 1.1*).

**Основні відмінності між стратегічним  
плануванням і стратегічним менеджментом**

<b>Стратегічне планування</b>	<b>Стратегічний менеджмент</b>
1. Управління розробкою та виконанням планів	Управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації
2. Сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень	Пов'язаний із досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій
3. Аналітико-прогнозний процес	Процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно
4. Використовуються економічні і технологічні змінні	Ураховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори
5. Відповідає на запитання «що робити?»	Відповідає на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?»

Таким чином, причиною появи стратегічного управління слугувало становлення підприємства як «відкритої системи», що здатна реагувати на зміну умов господарювання, пристосовуватись до умов зовнішнього середовища.

***1.1.2. Сутність, особливості та підходи до побудови системи стратегічного управління господарською діяльністю***

Термін «стратегічне управління» було введено в обіг в кінці 60-х – у 70-х роках ХХ століття для того, щоб підкреслити різницю між управлінням, здійснюваним на рівні керівництва, і поточним управлінням лише на рівні виробництва. Необхідність такої відмінності була спричинена насамперед змінами умов бізнесу. Так, провідною стала ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на оточення (зовнішнє середовище) для того, щоб із відповідним способом мислення своєчасно реагувати на його зміни та відповідати на виклики.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Більшість серед сьогоднішніх концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього



середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що весь час змінюються.

*Концепція управління* – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації [10, с. 8].

Реалізувати концепцію стратегічного управління можна лише в стратегічно орієнтованій організації.

*Стратегічно орієнтована організація* – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [10, с. 15].

До переваг стратегічно орієнтованих організацій, з урахуванням [26, с. 54–55], можна віднести:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшення роботи із забезпечення довго- і короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у формі планових завдань;

- можливість устанавлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу і системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування *системи стратегічного управління*.

Концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління (*рис. 1.1, 1.2*) [22; 23].

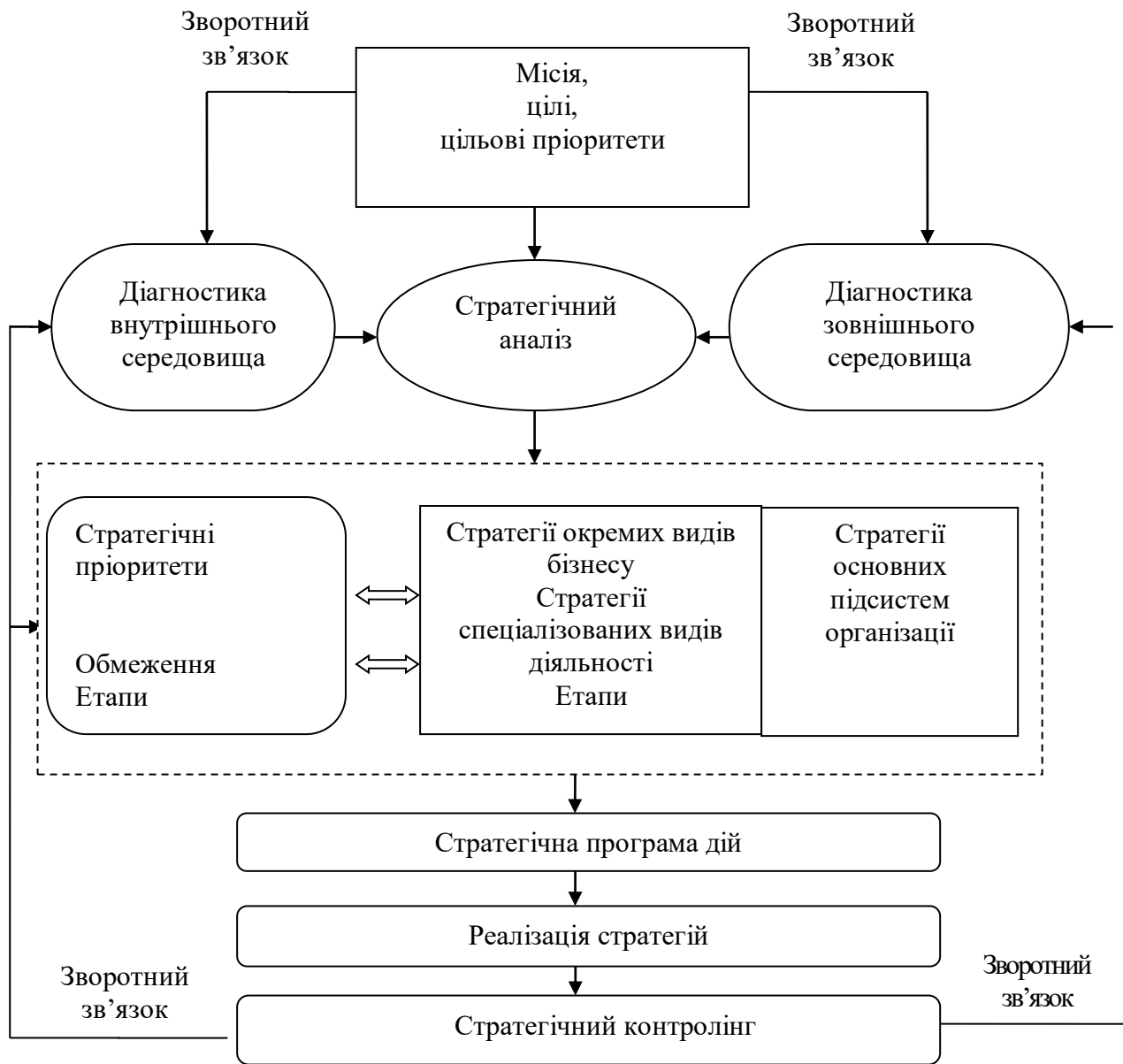


Рис. 1.1. Модель стратегічного управління за С. А. Поповим

Залежно від умов комерційної діяльності кожна організація використовує відповідну теорію управління. На сьогодні найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню стратегічного управління.





### Рис. 1.2. Модель стратегічного управління за Дж. Томпсоном

Зазначимо, що на сьогодні не існує єдиного трактування поняття «стратегічне управління». Визначення відомих вчених характеризують стратегічне управління у трьох аспектах: як процес; як реалізацію певної концепції; як сукупність певних правил та рішень (*табл. 1.2*).

Таблиця 1.2

#### Визначення стратегічного управління господарською діяльністю

Автор	Визначення
Шендел Д. і Хаттен К.	Процес визначення та встановлення зв'язку між фірмою і її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня відносин з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам.
Хіггенс Дж. М.	Процес управління з метою здійснення місії фірми через управління взаємодією фірми з її оточенням

Пірс Дж. і Робінсон Р.	Набір рішень і дій із формування і виконання опрацьованих для досягнення цілей фірми
Ансофф І.	Процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє
Туленков М.	Установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, зміцнюють позиції фірми на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації
Віханський О.	Управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідає змінам оточення і дозволяє досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягати при цьому своїх цілей
Шершньова З.	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
Писаревський І., Тищенко О., Покоłodна М., Петрова Н.	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»)
Василенко В., Ткаченко Т.	Динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією

Під стратегічним управлінням насамперед слід розуміти систему. А тому найбільш вдалим можна вважати визначення стратегічного управління С. Цьохли та В. Гриценка [25]: *стратегічне управління* – це «система управління підприємством, заснована на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – зі стратегічними, а також механізмом коригування й контролю за реалізацією стратегії».

Основними *завданнями* системи стратегічного управління організації є [10, с. 11–12]:

- визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок;
- установлення стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формування стратегії для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
- реалізація стратегічного плану;

- оцінка результатів і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації в разі необхідності.

Виходячи із сутності та завдань системи стратегічного управління організації, необхідно розкрити основні принципи її застосування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Принципи стратегічного управління

Принцип	Зміст
Перспективність	Полягає в тому, що стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку організації протягом тривалого періоду. Необхідно визнати, що стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами.
Пріоритетність	Пояснюється тим, що керівництво компанії повинно послідовно дотримуватися обраної стратегії, підкорюючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Разом з тим, виходячи з попереднього принципу, стратегічне управління здійснюється в умовах високої невизначеності, тому керівництво завжди повинно бути готове до коригувань, які не будуть виходити за рамки узгодженої концепції розвитку організації. Довгострокова стратегічна лінія визначає всю наступну роботу підприємства. Обрана стратегія розвитку та шляхи її реалізації слугують основою для побудови оперативних планів діяльності. При постановці довгострокових цілей та стратегії їх досягнення враховуються реальні можливості підприємства. Цілі повинні бути досяжними, вимірюваними, має бути визначений горизонт планування. При впровадженні системи стратегічного управління цілі можна занизити, для того щоб бути впевненими в можливості їх реалізації
Реалізованість	Полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього і внутрішнього середовищ
Ітеративність (поетапність)	Пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив. Таким чином, досягнення стратегічної мети – послідовний багатоетапний процес, який необхідно постійно контролювати. Для ефективнішого управління реалізацією стратегії, як правило, розробляють стратегічні проекти розвитку. В кожному з них визначають цілі та результати, складають план робіт, формують проектну команду, розробляють систему мотивації тощо. Принцип ітеративності означає ще й необхідність багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного управління. Для того, щоб визначити цілі, потрібні результати аналізу, щоб провести необхідні орієнтири за цілями, тому використовують ітераційний підхід до розроблення стратегічного плану підприємства
Комплексність	Полягає у всеохопному аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ. Для розроблення ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, причому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників [10, с. 14]:

- галузева належність;
- розміри організації (залежно від галузевих особливостей);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерні риси виробничого потенціалу;
- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- рівень кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. У сфері побудови системи стратегічного управління організації найбільш відомими є підходи американського фахівця І. Ансоффа [2], які наведено нижче.

**1. Система управління за допомогою вибору стратегічних позицій** – полягає в тому, що в умовах зовнішньої нестабільності  $Z_1$  можливий ряд стратегій  $A_1$ , які забезпечують успіх  $B_1$ . На основі методу відхилень від мети підприємство обирає ту стратегію, яка найкраще відповідає його цілям. Але успіх стратегій у зовнішньому середовищі залежить від внутрішніх організаційних можливостей (маркетинг, виробництво, рівень управління тощо). Поки рівень зовнішнього середовища міститься у точці  $Z_1$ , успішна реалізація стратегії вимагає можливостей  $C_1$ . В умовах нестабільності рівень зовнішнього середовища буде змінюватися до  $Z_2$ , значення найкращих стратегій буде  $A_2$ . В результаті цього підприємство не тільки повинно перейти до стратегії  $A_2$ , а й мати можливості  $C_2$ . Таким чином, у стратегічному управлінні планування змін можливостей сполучається з плануванням стратегії. Ця система, яка заснована на принципі передбачення нових завдань шляхом розроблення стратегій, є непридатною для реагування на швидкі та несподівані зміни в зовнішньому середовищі.

**2. Система управління на основі ранжирування стратегічних завдань** – полягає у встановленні постійного спостереження за змінами тенденцій у зовнішньому середовищі, їх оцінці та ранжируванні за ступенем терміновості вирішення завдань, які виникають на підприємстві внаслідок дії зовнішнього

середовища. Основними етапами реалізації цієї системи стратегічного управління є:

- установлення постійного спостереження за ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними та політичними тенденціями у зовнішньому середовищі;

- доведення до керівництва підприємства результатів цього аналізу та оцінки терміновості можливих рішень;

- диференціація керівництвом підприємства разом із плановою службою можливих стратегічних завдань на чотири категорії:

- 1) найбільш термінові завдання, які потребують негайного розв'язання;

- 2) важливі завдання середньої терміновості, які можна вирішити упродовж наступного планового циклу;

- 3) важливі, але не термінові завдання, які можна вирішити постійного контролю;

- 4) завдання, які не заслуговують на увагу;

- передача термінових завдань відповідним підрозділам підприємства для вивчення та прийняття рішень;

- прийняття рішень контролює керівництво на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків;

- безперервний перегляд керівництвом підприємства списку проблем та встановлення їх пріоритетності.

Ця система управління простіша у виконанні, ніж система управління за допомогою вибору стратегічних позицій.

**3. Система управління за «слабкими сигналами»** – проблеми, які виявляються в ході спостереження за зовнішнім середовищем, по-різному забезпечені інформацією. Проблеми, яким підприємство в змозі дати адекватну оцінку їхньої значущості та здійснити заходи щодо їх вирішення, можна назвати проблемами, які визначаються за сильними сигналами. Про інші ж проблеми може бути відомо лише за слабкими сигналами, тобто за ранніми і неточними ознаками важливих подій. Якщо підприємство буде очікувати сильних сигналів



цієї проблеми, то воно може запізнитися з рішенням, що може призвести, зокрема, до банкрутства. Тому при високих рівнях нестабільності зовнішнього середовища з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища з'являються слабкі сигнали.

**4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок «управління в умовах стратегічних несподіванок»** полягає у підготовці на підприємствах формальних систем управління в умовах стратегічних несподіванок, коли виникають проблеми, які об'єктивно не можна було передбачити. Іншими словами, це система надзвичайних заходів в екстремальних умовах. Вона розв'язує проблеми інформаційного та поведінкового характеру управлінських підрозділів підприємства. Характерними рисами цієї системи є:

- введення в дію комунікаційної мережі зв'язків для надзвичайних ситуацій, яка перетинає межі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію та передає її у всі ланки організації;
- перерозподіл обов'язків вищого керівництва (одна група забезпечує здоровий моральний клімат у колективі, друга група здійснює звичайну роботу з мінімальною кількістю зривів, третя група займається прийняттям надзвичайних заходів);
- введення в дію мережі оперативних груп;
- організація зв'язків між оперативними групами та попереднє їх випробування в некризових умовах.

Для кращого розуміння системи стратегічного управління господарською діяльністю доцільно розглянути її структуру.

### **1.1.3. Складові системи стратегічного управління господарською діяльністю**

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: визначення місії та цілей, аналіз

середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії (рис. 1.3) [24].

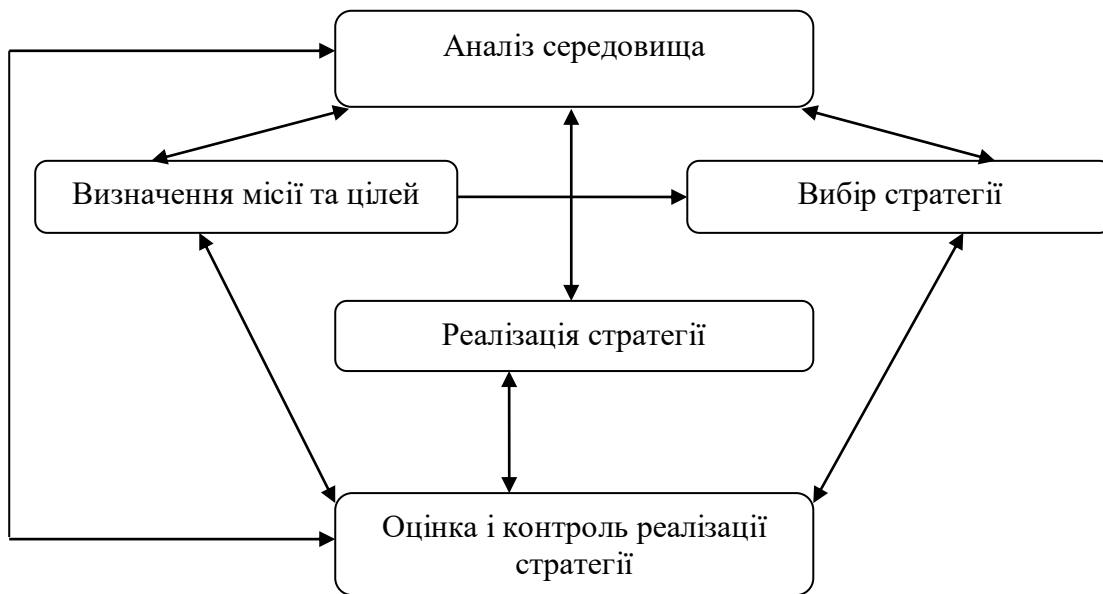


Рис. 1.3. Схема стратегічного управління господарською діяльністю

Як видно з рис. 1.3, ці процеси логічно впливають один з одного. Проте між ними існує стійкий зворотний зв'язок і зворотний вплив кожного процесу як на решту процесів, так і на всю їхню сукупність. Це є важливою особливістю системи стратегічного управління.

У межах виділених п'яти процесів більшість науковців [20; 26; 21; 7; 10; 22; 5; 15; 4; 25] у структурі стратегічного управління виділяють п'ять таких складових:

- місія;
- цілі;
- стратегії;
- плани;
- стратегічний контроль.

Далі розглянемо кожний елемент докладніше.

### 1. Місія організації

Цільова функція починається із встановлення спільної мети підприємства, котра виражає причину його існування.

У широкому розумінні *місія* – це філософія і призначення, сенс існування організації. У вузькому розумінні *місія фірми* – це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, саме існування фірми, що виявляє її відмінності від багатьох подібних. Водночас місією кожної фірми є виживання на ринку в довготерміновий період.

Наука управління на сьогодні так і не виробила універсальних правил для формування місії. Існує багато різноманітних підходів до визначення місії та до її змісту, що відображають оцінку ролі й значення підприємства, передусім з боку керівників, які приймають рішення. Однак будь-який із підходів має визначати місію підприємства з погляду визначення основних потреб клієнтів та їх ефективного задоволення.

Зокрема, як зазначає П. Друкер [5, с. 13], «задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу».

У загальних рисах формулювання місії підприємства має містити:  
визначення сфери діяльності;  
робочі принципи підприємства щодо зовнішнього середовища;  
базові цінності всередині фірми, що розглядається як культура підприємства [20, с. 46].

Правильно сформульована місія фірми має бути логічною і відповідати на питання:

Хто ми є і які цілі нашої роботи?

Кого ми обслуговуємо?

Які товари і послуги ми виробляємо для своїх клієнтів?

У чому полягає наша специфіка?

У чому наші переваги?

Відповіді на ці питання дадуть змогу усвідомити, яким бізнесом треба займатися, та сформулювати глобальну мету (місію) фірми. Тобто правильно сформульована місія висвітлює, чим є фірма і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних (*рис. 1.4*).



Рис. 1.4. Роль місії в організації

Серед *принципів формування місії організації* можна виділити такі [21, с. 112]: стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху; переважно зовнішня спрямованість, передусім на потенційного споживача.

Добре обґрунтована, правильно сформульована місія компаній має дійсну управлінську цінність [15, с. 27–28]:

- вона формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани фірми з подальшого процвітання;
- знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;
- виражає цілі організації та служить співробітникам стимулом до доброго виконання роботи;
- допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, сполучати основну політику відділів з політикою та напрямком розвитку всієї компанії;
- полегшує підготовку організації до майбутнього.

Для формування місії організації важливим є відображення у її змісті і лаконічній формі викладу того іміджу, який має організація. Місія більшою або меншою мірою завжди відбиває імідж організації. Проте за вмілого підходу до формулювання місії можна домогтися, що буде дуже ясно відображено імідж організації. Таким чином, **формула місії**: «місія = образ компанії + кредо».

## ***Приклади формулювання місії***

### ***Комерційний банк***

Сприяння становленню та розвитку середнього бізнесу в Росії шляхом надання різноманітного спектра банківських послуг CSFB, високої якості обслуговування клієнтів – і розвитку на основі поєднання інтересів акціонерів, клієнтів, співробітників.

### ***Компанія, яка виробляє обладнання офісів***

Наша мета – це розв'язання проблеми. Ми допомагаємо розв'язувати адміністративні, наукові і людські проблеми, створюючи комфорт і турбуючись про умови вашої праці.

### ***OtisElevator***

Наша місія – забезпечити замовників більш надійними, ніж у наших конкурентів, засобами переміщення покупців, безліч предметів вгору, вниз, убік і на короткі відстані.

### ***AmericanRedCross***

Наша місія – поліпшувати умови життя людей, турбуватися про людей, допомагати їм уникати критичних ситуацій і справлятися з ними.

### ***Eastman Kodak***

Стати світовим лідером у хімічному і електронному зображенні.

## **2. Цілі організації**

Одним із головних завдань стратегічного управління господарською діяльністю є з'ясування цілей, для досягнення яких формується, функціонує та розвивається організація як цілісна система.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають сенс її існування, то конкретний кінцевий стан, якого прагне досягнути організація, фіксується як її **ціль** – конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на це спрямована її діяльність.

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом для всіх працівників організації.

Значення цілей важко переоцінити. За свідченням І. Ансоффа, в США 98% усіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Ураховуючи різочу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навичок стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Важливість цілей визначається *функціями*, які вони виконують [21, с. 115]:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямів розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Для успішної реалізації цілей треба враховувати певні **вимоги**, яким вони мають відповідати [15, с. 29; 10, с. 20].

#### ***А. Конкретність і точність***

Виражаючи цілі в конкретних вимірних формах, керівництво одержує подвійну вигоду:

- а) кожному працівникові можна дати конкретне, виражене в цифрах завдання, що серйозно спрощує систему контролю;
- б) у будь-який момент часу можна визначити, наскільки успішно працює організація в цілому.

Точність вираження цілей дозволяє забезпечити основу для позитивної мотивації працівників, об'єднує колектив, створює ділову обстановку, допомагає перевести мету в конкретні завдання, розподілити відповідальність і контроль виконання.

#### ***Б. Орієнтація цілей у часі***

Вибір часового інтервалу – одне з найсильніших і найбільш відповідальних завдань. За оцінкою західних експертів, горизонтальне прогнозування для

середньої фірми становить 3–5 років. Підприємство не може планувати цілі на період більш тривалий, ніж виконання зобов'язань, зазначених в управлінському рішенні.

Конкретний термін досягнення мети визначається: тривалістю середнього планованого періоду, часу нагромадження ресурсів, періодом адаптації підприємства в ринковій структурі та іншими факторами. Наприклад, для лісозаготівельного підприємства цілі на 30 років, а для виробництва модного жіночого одягу – на 1 рік є довгостроковими, тому що залежать від реального виду діяльності.

### ***В. Досягнення цілей***

Цілі повинні бути досяжні організацією, реальні для виконавців. Нездійсненна мета згубно впливає на підприємство і в кінцевому підсумку призводить до банкрутства.

### ***Г. Цілі мають бути побудовані на принципах взаємного доповнення.***

Існує велика кількість класифікаційних ознак поділу цілей. Найбільш повно вони висвітлені у [26, с. 216-217]:

*за спрямованістю дій* – цілі зовнішні і внутрішні;

*за напрямками діяльності на підприємстві* – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

*за можливістю їх повного здійснення* – «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) і «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);

*за охопленням рівнів управління* – цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;

*за часовими характеристиками* – коротко-, середньо- та довгострокові;

*за можливістю кількісного визначення* – формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;

*за відповідною спрямованістю на види діяльності* – стратегічні, тактичні, оперативні;

*за ступенем оновлення* – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);

*за впливом на окремі елементи підприємства* – виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

*за характером діяльності* – цілі функціонування та цілі розвитку;

*за пріоритетами* – основні, побічні та підтримувальні;

*за вимірюваністю* – кількісні і якісні.

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, то можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

**Стратегічні цілі** вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

**Довгострокові цілі** точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

**Короткострокові цілі** точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Процес визначення цілей організації включає кілька етапів, зокрема: виявлення та аналіз трендів у середовищі; вибір цілей організації загалом; побудова ієрархії цілей та визначення індивідуальних цілей.

Кількість і різноманітність цілей і завдань стратегічного управління такі великі, що без комплексного підходу до визначення їхнього складу неспроможна обійтися жодна організація, незалежно від її розмірів, спеціалізації, виду, форми власності.



Наочним відображенням підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії організації на підцілі, завдання та окремі дії, є *дерево цілей*.

***Приклади формулювання цілей організації:***

досягти лідерської позиції в галузі шляхом збільшення частки ринку до \_\_\_% (така ціль може виступати метою);

забезпечити випуск таких товарів у таких обсягах \_\_\_;

досягти таких показників якості \_\_\_;

скоротити нормативні строки обслуговування клієнтів на \_\_\_днів;

вийти на нові ринки до таких дат \_\_\_;

знизити витрати на одиницю продукції на \_\_\_;

освоїти такі нові види товарів і послуг \_\_\_;

джерела, об'єкти і обсяги інвестування такі \_\_\_;

### **3. Стратегії**

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-х роках, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни в зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку слово «стратегія» застосовувалось виключно у військовій практиці та визначалось як «наука та мистецтво розгорнення військ до бою». В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їхніх очах протягом півсторіччя американська промисловість чудово розвивалася без будь-яких «стратегій».

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія» [4; 5; 7; 10; 15; 20; 21; 22; 25; 26]:

стратегія – цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного і неекономічного внеску, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості (К. Андрюс );

5P – *plan* (план) – свідомо вибрана послідовність дій; *ploy* (хитрість) – «маневр» з метою обійти конкурента; *position* (позиція) – місцезнаходження в середовищі; *perspective* (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття; *preference* (перевага) – створення конкурентної переваги (Мінцберг);

стратегія – спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Б. Куїн );

стратегія – установа основних довгострокових цілей і намірів організації, а також наряду дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей (А. Чандлер);

стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф);

стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф);

стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон).

Під стратегією також можна розуміти [10, с. 24]:

план управління фірмою, спрямований на закріплення її позиції, задоволення потреб та досягнення визначених цілей;

дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;

комбінацію запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

Отже, **стратегія** – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [10, с. 24]. Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій (рис. 1.5).

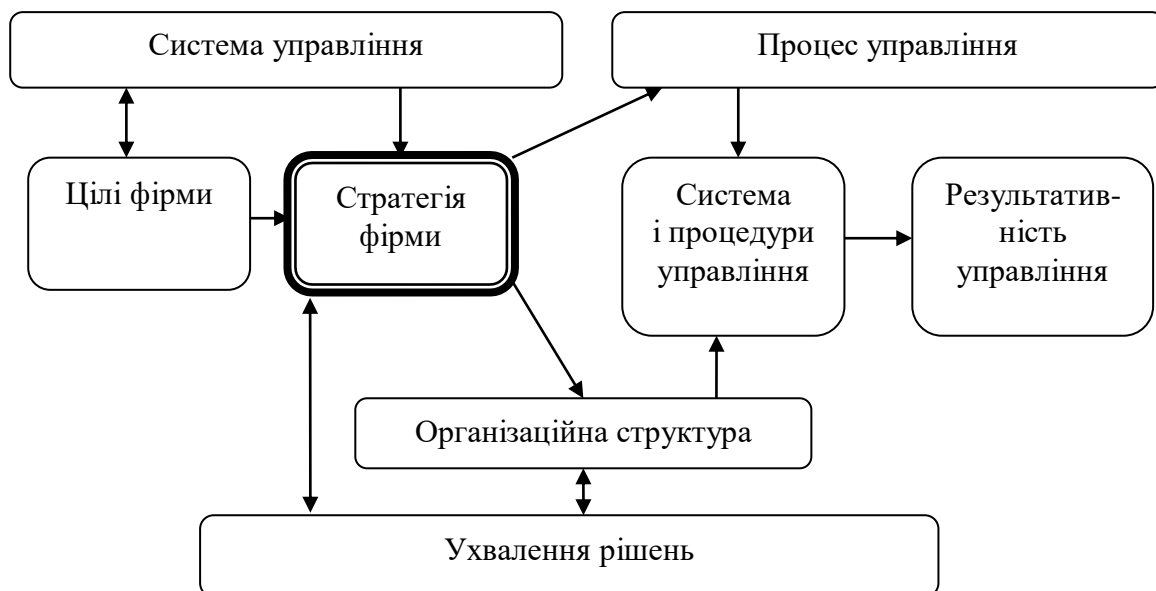


Рис. 1.5. Місце стратегії в управлінському циклі

Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім тривалий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Тому вдосконалюється стратегія безконечно. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати в собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все заплановане нове.

**Чого не дає стратегія** [26, с. 238]:

негайного результату;

100% передбачення майбутнього, котре забезпечувало б у поточному періоді прийняття «виключно правильних рішень»;

продажу товарів у запланованих обсягах;

забезпечення необхідними кількісними та якісними характеристиками ресурсів за низькими цінами тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;

100% виконання всіх стратегічних інструкцій;

визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання організації взагалі).

Зазначимо, що система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу, становить стратегічний набір цієї організації.

#### **4. Плани**

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як і коли має бути зроблено. Планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень.

Його мета полягає в забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на динамічне зовнішнє середовище.

*Стратегічне планування* – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розроблення стратегій, оформлення їх як стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

Розробка стратегічних планів є послідовним ітераційним процесом, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії організації;
- установлення (коригування) цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів для їх реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їх виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами і програмами [26, с. 421].

Будь-яке стратегічне планування розраховане на перспективу й тому вже на початковій стадії необхідно мати чіткі, однозначні відповіді на такі п'ять питань [7, с. 85]:

Наскільки планований майбутній стан організації віддалений від сьогодення?

Наскільки масштабні цілі ми ставимо перед собою?

Яка ймовірність їх досягнення?

Для чого ці цілі поставлені й що буде потім?

Які будуть наслідки досягнення цілей?

За відсутності чітких відповідей на третє, четверте і п'яте питання планування втрачає сенс, тому що комплекс прогнозів для організації не вивчений, не оцінений, а тому ми входимо до зони ризику, не маючи навіть припущень про можливі наслідки своїх дій у форс-мажорних обставинах.

Оскільки метою стратегічного планування є встановлення порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі, то головними принципами його здійснення є [26, с. 421–422]:

*цілевстановлення та цілереалізація* – всі заходи та шляхи їх здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

*багатоваріантність, альтернативність та селективність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

*глобальність, системність, комплексність і забалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

*наступність і послідовність* – стратегічні зміни потрібно впроваджувати в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

*безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

*наукова та методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища;

*реалістичність, досяжність* – урахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

*гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

*ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з другого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

*кількісна та якісна визначеність* – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

*довгостроковість заходів* – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують

стратегічне планування для того, щоб зміцнити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувалися зовні та всередині організації.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки організації, галузевої належності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на організаціях різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективності планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок коригування), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період. Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов.

Вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Реалізація планів здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконанню закріплених за кожним рівнем функцій.

**Політика** (*policy*) – це загальні орієнтири для дії та прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей [10, с. 28].

**Процедури** (*procedure*) – розпорядження відносно того, які дії мають бути зроблені в конкретній ситуації [10, с. 28].

**Правила** (*rules*) – точне визначення того, що має бути зроблене в конкретній ситуації [10, с. 28].

Слід відзначити, що навіть найкращі стратегії, які бездарно реалізовані, не принесуть очікуваних результатів, навіть можуть зашкодити організації, і навпаки, посередні стратегії можуть принести велику користь організації завдяки їх талановитому втіленню.

## **5. Стратегічний контроль**

Контроль – одна з основних функцій управління і відповідно стратегічний контроль – одна з функцій стратегічного управління. Контроль складається із встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і

здійснення коригувального впливу, якщо отримані результати відрізняються від установлених стандартів. Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближче до необхідних або бажаних. Стратегічний контроль на відміну від поточного контролю направлений на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям.

**Стратегічний контроль** – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [16, с. 199]. Іншими словами, стратегічний контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети.

Процес контролю складається з встановлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів. Керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили організацію. Контроль є невід'ємним елементом сутності будь-якої організації. Це спонукає П. Друкера заявити таке: «Контроль та визначення напряму – це синоніми» [10, с. 29].

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства. Факторами, що забезпечують ефективність стратегічного контролю, є [20, с. 253]:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність цілей та форм контролю;
- єдність елементів і цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Успішний стратегічний контроль повинен мати такі характеристики [15, с. 67–68]:



*Своєчасність.* «Після бійки кулаками не махають», говорить відоме прислів'я, тобто немає сенсу здійснювати коригувальний вплив («махати кулаками»), в тому разі, коли дія (бійка) закінчилась.

*Орієнтація на результат.* Важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не момент приходу на робоче місце після обідньої перерви; якість звіту, який підготував співробітник, а не якість підстругування олівців на його робочому місці.

*Простота.* Ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. Доцільно контролювати лише кілька ключових показників, проте робити це систематично й ефективно.

*Економічність.* Витрати на контроль повинні бути вимірюваними у порівнянні з іншими видами витрат. Контроль не повинен домінувати серед функцій управління.

*Відповідність місії організації.* Стратегічному контролю належить в кінцевому рахунку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль має бути спрямований на основні цілі, критерії та показники діяльності організації.

*Контроль має бути всеохопним.* Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо цього йому ніхто персонально не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Саме завдяки контролю здійснюється вчасне коригування цілей організації та засобів їх досягнення.

## **1.2. Сутність, зміст та функції інноваційного менеджменту**

*Інноваційний менеджмент* є самостійною ділянкою економічної науки і професійної діяльності, направленою на формування і забезпечення досягнення

будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

*Об'єктом інноваційного менеджменту* виступають інноваційні процеси у всій їхній різноманітності, здійснювані у всіх сферах господарства. Інноваційні процеси є досить специфічним, масштабним, складним і різноманітним за своїм змістом об'єктом управління, який для ефективного розвитку вимагає використання спеціальних форм і методів управлінської дії (*рис. 1.6*).

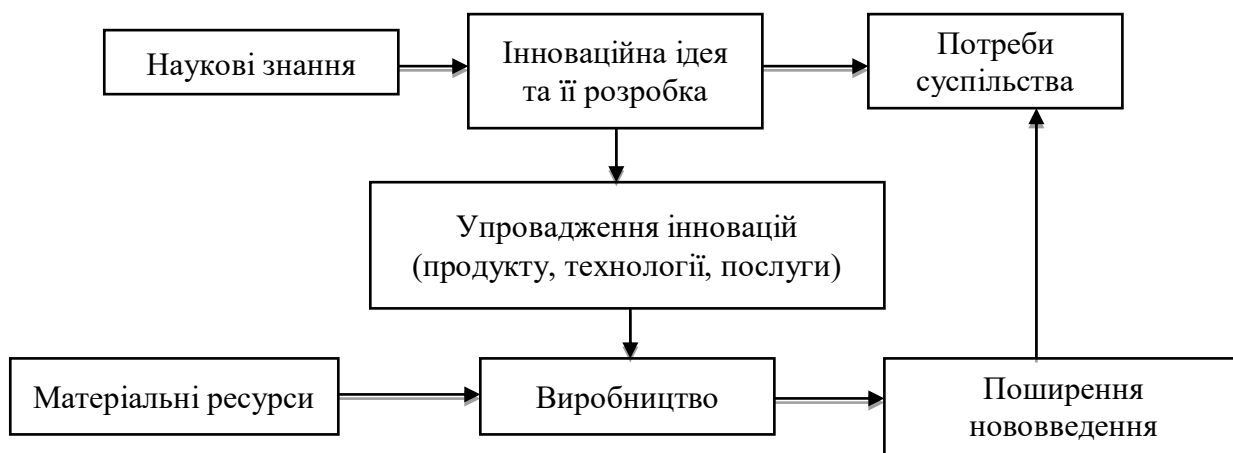


Рис. 1.6. Загальна схема інноваційного процесу

У сучасних умовах докорінного реформування економіки країни, коли нововведення стали неодмінним елементом усіх структур від органів державного управління до середніх і малих підприємств, використання наукових методів інноваційного менеджменту стає важливим чинником економічного розвитку країни, виживання і комерційного успіху будь-якого підприємства.

На сьогодні вироблено різні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту [17, с. 163–164; 19, с. 7], зокрема такі.

Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю (С. Ільїнкова).

Інноваційний менеджмент – один з напрямів стратегічного управління, яке здійснює вищий рівень управління компанією. Виходячи з цього, головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії і засобах її реалізації. Розроблення та виробництво нових видів продукції при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку підприємства (фірми, корпорації), оскільки визначає всі інші напрями його розвитку (П. Н. Герчикова).

Інноваційний менеджмент – система управління економічним розвитком. При цьому менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду, бо світова тенденція полягає в радикальних змінах, пов'язаних із глобальним вибухом новацій (Г. Д. Ковальов).

Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один із різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки.

Функціональний інноваційний менеджмент націлений, головним чином, на ефективне управління процесом розроблення, запровадження, виробництва та комерціалізації інновації, при цьому важливим моментом є синхронізація функціональних підсистем, удосконалення координаційних дій операційної системи виробництва, управління персоналом і здійснення контролю за інноваційним процесом.

На думку С. М. Ілляшенко [14, с. 17], інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокomпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру.

Таким чином, можна констатувати, що зміст поняття «інноваційний менеджмент» доцільно розглядати принаймні *в трьох аспектах* [14; 17; 19]:

### *1. Наука і мистецтво управління інноваціями*

Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту.

### *2. Вид діяльності і процес ухвалення управлінських рішень в інноваціях*

Як вид діяльності і процес ухвалення управлінських рішень інноваційний менеджмент є сукупністю процедур, що становлять загальну технологічну схему управління інноваціями на інноваційному підприємстві. Ця сукупність складається з окремих напрямів управлінської діяльності, які часто називають функціями менеджменту, кожен з яких розпадається на окремі етапи, виконувани в певній послідовності. Склад функцій і завдань управління може бути регламентований залежно від рівня інноваційної системи (народне господарство загалом, галузь промисловості, окремий інноваційний проект або розробка) і умов її функціонування. Виконання кожного із завдань управління або здійснення окремої функції менеджменту незмінно пов'язане з ухваленням певних

управлінських рішень. Цей найвідповідальніший елемент менеджменту становить суть діяльності менеджера в інноваційній сфері. Менеджмент передбачає встановлення певних вимог до рівня обґрунтування управлінських рішень, методів і процедур їх підготовки, ухвалення і реалізації.

Як вид діяльності інноваційний менеджмент передбачає розподіл завдань і закріплення процедур за конкретними їх виконавцями – керівниками різного рівня.

### *3. Апарат управління інноваціями*

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями припускає структурне оформлення інноваційної сфери. Інноваційні процеси виникають і здійснюються певними групами, що свідомо координують свою діяльність для досягнення певної мети.

Кожне таке співтовариство індивідуумів у менеджменті прийнято називати організацією. **Інноваційне підприємство** – це різновид організацій, що досягають цілей свого функціонування за допомогою інновацій. Поняття менеджменту як апарату управління інноваціями стосовно таких підприємств має інституційне значення і включає: по-перше, систему управління інноваціями, яка має ієрархічну структуру і складається зі спеціалізованих органів управління; по-друге, інститут менеджерів – керівників різних рівнів, що виступають суб'єктами управління, наділених обмеженими повноваженнями в ухваленні і реалізації управлінських рішень і певною відповідальністю за результати функціонування інноваційного підприємства.

Кожнен із розглянутих аспектів має свою сферу застосування, створюючи цілісну систему інноваційного менеджменту.

Отже, **інноваційний менеджмент** – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

*Основними цілями інноваційного менеджменту можна вважати [17, с. 172]:*

- забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Відповідно до цілей формуються *завдання інноваційного менеджменту*, основними з яких є такі [19, с. 13].

Вироблення стратегічної інноваційної політики і механізмів її здійснення.

Формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей інноваційної діяльності.

Розроблення планів, програм, проектів та їх виконання.

Створення організаційно-виробничої структури і структури управління інноваційною діяльністю.

Планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу).

Спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності.

Підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці.

Календарне планування роботи і контроль її виконання.

Комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства.

Організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення.

Створення тимчасових цільових груп для комплексного розв'язання інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції.

Спостереження й оцінка світових тенденцій науково-технічного розвитку.

Зміст інноваційного менеджменту найбільш повно розкривається через функції, які він виконує.

Зміст інноваційної діяльності відображають перелічені нижче **функції** інноваційного менеджменту [17, с. 175–189; 19, с. 15–26].

***– Прогнозування (передбачення)***

Функція прогнозування в інноваційному менеджменті спрямована на розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Під прогнозом розуміється науково обґрунтована думка про можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин. Прогноз – це підсумок висновків, емпіричних даних і обґрунтованих припущень про напрями розвитку в майбутньому. Особливістю прогнозування інновацій є його альтернативність і багатоваріантність напрямів у створенні інновацій. Альтернативність означає можливість вибору одного рішення із взаємовиключних можливостей.

***– Формування інноваційних цілей***

Процес формування інноваційних цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій і організації загалом та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди.

***– Планування***

Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту ринку. Функція планування охоплює весь комплекс заходів як з розроблення планових завдань в інноваційному процесі, так і з упровадження їх практично.

***– Координація***

Функція координації в інноваційному менеджменті означає процес узгодження діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів і окремих спеціалістів. Координація забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління.

### **– Організація**

Сутність цієї функції в інноваційному менеджменті полягає в забезпеченні виконання планових завдань і об'єднання людей, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур. До останніх належить створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту.

### **– Стимулювання (активізація)**

Функція стимулювання в інноваційному менеджменті виявляється в спонуканні працівників до заінтересованості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій. Стимулювання передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня, просуванні по службі, поліпшенні психологічного клімату, що дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, так і колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність і процвітання організації в довгостроковій перспективі.

### **– Контроль**

Функція контролю – одна з важливих функцій інноваційного менеджменту. Вона полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва і продукції, що випускається.

Завданнями інноваційного контролю є:

- збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати;
- оцінка одержаних результатів діяльності;
- аналіз причин відхилення і чинників, які впливають на результат діяльності;
- підготовка і реалізація рішень, які спрямовані на досягнення намічених цілей розвитку та подолання відхилень.



Інноваційний менеджмент у кожній з його функцій і процедур передбачає використання різноманітних специфічних прийомів і методів, що забезпечують обґрунтування й ухвалення раціональних управлінських рішень.

Сукупність цих методів і прийомів, специфічних для різних функцій управління, формує методологію і методичний апарат інноваційного менеджменту.

**Методи інноваційного менеджменту** – це система правил і процедур виконання різних завдань управління інноваціями з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Вони, як правило, з’являються в результаті теоретичних досліджень і стають надбанням широкої практики після масштабних експериментальних апробацій.

Інноваційний менеджмент використовує як загальні методи менеджменту, вживані у всіх сферах діяльності (виробництві, торгівлі, освіті, культурі тощо), так і спеціальні, що відображають специфіку інноваційної сфери окремих підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Методи інноваційного менеджменту**

Тип методу	Найменування методу
Методи виявлення думки	Інтерв'ю. Анкетування. Вибіркові питання. Експертизи
Аналітичні методи	Системний аналіз. Написання сценаріїв. Мережеве планування. Функціонально-вартісний аналіз. Економічний аналіз
Методи оцінки	Оцінка продукту. Оцінки науково-технічного рівня і конкурентоспроможності розробок. Оцінка організаційно-технічного рівня виробництва. Оцінка витрат. Метод дерев значущості (ПАТЕРН). Оцінка порогу прибутковості. Оцінка ризику і шансів. Оцінка ефективності інновацій
Методи генерації ідей	Мозкова атака. Метод 6-3-5. Метод синектики. Морфологічний аналіз. Ділові ігри і ситуації
Методи ухвалення рішень	Економіко-математичні моделі. Таблиці рішень. Побудова дерева рішень. Порівняння альтернатив
Методи прогнозування	Експертні. Екстраполяції. Аналогії. Метод Делфі. Регресійний аналіз. Економетричні методи. Імітаційні моделі
Методи наочного уявлення	Графічні моделі. Фізичні моделі. Посадові описи та інструкції
Методи аргументування	Презентації. Ведення переговорів

Кінцева мета інноваційного менеджменту полягає в забезпеченні, тривалого функціонування інноваційного підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів і високої конкурентоспроможності інноваційної продукції. Критеріями ефективності організації інноваційних процесів у фірмі в сучасних умовах виступають економічні параметри, що дозволяють порівнювати витрати на інноваційну діяльність і доходи від реалізації інноваційної продукції.

### **1.3. Характерні риси стратегічного управління господарською діяльністю та інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки**

Фінансова безпека є умовою стабільного розвитку держави і суспільства. Поняття «фінансова безпека» є складовою категорії «економічна безпека», яка, у свою чергу, на макрорівні виступає базисом національної безпеки держави. Визначення «економічна безпека» стало важливим фактором внутрішньої і зовнішньої політики багатьох країн.

Сутність категорії «фінансова безпека підприємства» (ФБП) можна трактувати з різних позицій [9]:

- ступінь захищеності фінансових інтересів підприємства на усіх рівнях фінансових відносин;
- стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, інвестиційної, митно-тарифної і фондової систем, які характеризуються збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю запобігти зовнішній фінансовій експансії, забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи і економічне зростання;

- створення таких умов функціонування підприємства, за яких зведено до мінімуму можливість зловживання фінансово-економічними та інформаційними ресурсами підприємства.

Слід зауважити, що фінансово-економічна безпека діяльності та розвитку суб'єктів господарювання нерозривно пов'язана із загальною стратегією і тактикою діяльності й розвитку підприємства, яка формується, насамперед, такими складовими її політики, як маркетингова, інвестиційно-інноваційна, кадрова, інформаційна тощо, ефективність функціонування яких забезпечується властивими їм методами та інструментами [3].

Концептуально поняття «стратегії» в економічній літературі трактують як довгострокову програму діяльності підприємства, яка постійно підлягає контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації. Більшість авторів характеризують стратегію як план управління підприємством у цілому; призначення цього плану – досягти довгострокових цілей підприємства.

Відносно до фінансово-кредитної сфери концепція стратегічного управління є системною сукупністю теоретичних і методологічних підходів, ідей, принципів або уявлень, яка зумовлює генеральну довгострокову мету функціонування цієї сфери і перспективні напрями її розвитку, основні механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими складовими, між фінансово-кредитною сферою загалом і її зовнішнім середовищем.

Стратегічне управління щодо фінансово-кредитної сфери має в основному передбачати [12]:

- визначення цілей, напрямів і механізмів їх реалізації;
- зміни в економічних відносинах всередині фінансово-кредитної сфери і останньої – із зовнішнім середовищем;
- організаційні (інституційні) зміни у фінансово-кредитній сфері;
- зміни в чинному законодавстві, що регулюють відносини у фінансово-кредитній сфері.

*Відповідно до цього стратегічне управління відносно до фінансово-кредитної сфери являє собою комплексний процес розроблення і здійснення стратегії реформування або розвитку цієї сфери та поліпшення її взаємодії з навколишнім середовищем; процес вироблення системної сукупності наукових підходів і рішень як державної політики, спрямованої на забезпечення фінансової безпеки в довгостроковому періоді, з визначенням цілей, пріоритетів, якісних, кількісних і часових характеристик, конкретних виконавців та необхідних ресурсів.*

Стратегія забезпечення ФБП має ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення фінансової безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері фінансових відносин. При цьому мають бути визначені найближчі і перспективні цілі стратегії та механізми їх реалізації.

Стратегія фінансової безпеки підприємства має включати [12]:

- характеристику внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства;
- визначення критеріїв і параметрів, які характеризують його інтереси у всьому розмаїтті фінансових відносин;
- формування фінансової, грошово-кредитної, валютної, бюджетної, податкової, митної, інвестиційної, розрахункової, цінової політики, а також необхідних механізмів, що усувають або пом'якшують вплив факторів, які підривають фінансову стійкість (стабільність) підприємства;
- систему конкретних заходів, спрямованих на реалізацію намічених цілей, яка включає способи гарантування певного рівня фінансової безпеки.

Стратегічне управління ФБП має включати такі основні елементи [8]:

- стратегічний аналіз;
- стратегічне планування;
- контролінг;

- бюджетування;
- аудит.

Використання стратегічного аналізу доцільне у процесі здійснення управління фінансовою безпекою підприємства. Для здійснення стратегічного аналізу стану фінансової безпеки підприємства пропонується використовувати такі методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, аналіз розробки сценаріїв подій [1].

Результатом стратегічного планування є стратегічний план (стратегія) забезпечення фінансової безпеки підприємства. Така стратегія має відповідати як фінансовій стратегії, так і загальній стратегії підприємства, відповідати їхнім цілям та завданням.

*Стратегію забезпечення ФБП* слід розглядати як модель, яка необхідна для досягнення певних цілей у рамках корпоративної і фінансової стратегії шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення належного рівня ФБП. У складі стратегії задаються складова (частка) корпоративної місії і цілі підприємства, що стосуються фінансової безпеки, результати аналізу внутрішнього і зовнішнього фінансового середовища, якісні і кількісні параметри використання фінансових ресурсів, які задовольняють вимоги забезпечення належного рівня фінансової безпеки, відповідальні за реалізацію намічених заходів, обсяг і джерела фінансових ресурсів (бюджет), потрібних для забезпечення ФБП [8].

Зазначимо також, що механізм створення фінансової безпеки вимагає інноваційних технологій управління процесами. Саме конкурентоспроможність країни є інноваційною складовою у формуванні стратегії підтримання фінансової безпеки країни. Можна говорити і про конкурентоспроможність національних компаній з погляду міжнародної торгівлі, залучення іноземних інвестицій, вихід українських компаній на міжнародні фондові ринки тощо.

Якщо розглядати стратегічне управління фінансовою безпекою на рівні держави, то конкретними результатами і змістом його мають бути [12]:

концепція забезпечення фінансової безпеки держави на відповідний період;  
стратегія забезпечення фінансової безпеки держави;  
державна програма забезпечення фінансової безпеки.

У концепції забезпечення фінансової безпеки закладаються основи державної політики з відносно підтримки належного рівня безпеки фінансово-кредитної сфери, а саме: сукупність цілей розвитку фінансово-кредитної сфери, система національних інтересів у цій сфері і пріоритети державної політики щодо забезпечення фінансової безпеки країни. В той же час стратегія забезпечення фінансової безпеки має конкретизувати і визначати стратегію реалізації основних положень концепції забезпечення фінансової безпеки як основ державної політики щодо забезпечення безпеки фінансово-кредитної сфери країни.

На сучасному етапі стратегія має визначати основні напрями, підходи і пріоритети діяльності органів державної влади до розв'язання проблем, пов'язаних із подоланням кризових явищ у фінансово-кредитній сфері та пошуком шляхів для її відродження. І, нарешті, державна програма забезпечення фінансової безпеки має включати практичні заходи з побудови системи забезпечення фінансової безпеки з формуванням відповідних правових і організаційних засад, а також конкретні заходи щодо запобігання зниженню рівня і забезпечення безпеки фінансово-кредитної сфери.

Часові характеристики стратегічного управління, тобто період планування, залежать від специфіки фінансово-кредитної сфери, тривалості довжини та інерційності явищ, що відбуваються в ній, рівня невизначеності та динамічності змін у цій сфері. Оптимальний період дії концепції забезпечення фінансової безпеки – 10 років, для стратегії та програми забезпечення фінансової безпеки – 5 років із щорічним внесенням змін у відповідності з реальним розвитком подій у фінансово-кредитній сфері чи зміною національних інтересів у цій сфері [21].

Слід також визначити основні переваги стратегічного управління фінансовою безпекою, до яких можна віднести таке.

- Цей вид управління дає можливість пов'язувати поточні рішення щодо забезпечення фінансової безпеки з майбутніми результатами, а стратегічне

осмислення пріоритетів і заходів з їх реалізації – з прогнозуванням їхніх наслідків.

- Використання стратегічного управління орієнтує на пошук альтернативних варіантів досягнення визначених цілей у межах наявних ресурсів та політичних, економічних і організаційних обмежень.

- Дозволяє визначати можливості дальшого розвитку фінансово-кредитної сфери та загрози фінансовій безпеці, сильні і слабкі сторони фінансово-кредитної сфери, враховувати їх при встановленні цілей та визначенні пріоритетів, формулюванні концепції та стратегії, а також розробленні програми забезпечення фінансової безпеки.

- Дає можливість розподіляти відповідальність між різними міністерствами і відомствами, а також рівнями виконавчої влади, за різними складовими фінансово-кредитної сфери, між поточною і перспективною діяльністю.

- Отримання синергічного ефекту, який виникає завдяки системному поєднанню чинників впливу (посилення позитивних і послаблення негативних), принципів, організаційних форм, методів, наукових підходів, економічних та правових механізмів, що мають забезпечувати належний рівень фінансової безпеки.

Зрозуміло, що перераховані переваги стратегічного планування не реалізуються самі собою. Для цього потрібна копітка робота на всіх рівнях державного управління.

Так само, як потрібна розробка і здійснення концепції забезпечення економічної безпеки через розробку і реалізацію відповідних стратегії і державної програми, необхідне формування ґрунтовної складової останньої – основних засад створення і функціонування підсистеми забезпечення фінансової безпеки держави як певного механізму. Тут є два шляхи [13]:

- 1) можна вести мову про створення окремої, обмеженої рамками фінансово-кредитної сфери, підсистеми забезпечення фінансової безпеки у складі системи забезпечення економічної безпеки;

2) розробити систему забезпечення економічної безпеки, яка б водночас містила й підсистему забезпечення фінансової безпеки.

У зв'язку з цим механізм забезпечення фінансової безпеки має входити окремою підсистемою до системи економічної безпеки, і так само концепція забезпечення фінансової безпеки – до концепції забезпечення економічної безпеки. В загальному аспекті механізм включає організаційну структуру, сукупність виконуваних функцій, методи, принципи, інструменти, технології.

Таким чином, на ґрунті концепції забезпечення фінансової безпеки має бути розроблена державна стратегія забезпечення фінансової безпеки, яка разом із концепцією має стати основою формування державної фінансової політики, надаючи цьому документу орієнтири, визначаючи національні інтереси, цілі і пріоритети у фінансово-кредитній сфері. У той же час на основі стратегії забезпечення фінансової безпеки має бути розроблена державна програма забезпечення фінансової безпеки. Механізми реалізації державної стратегії забезпечення фінансової безпеки можуть міститися як у цьому документі, так і в структурі державної фінансової політики. В цілому ці два документи доцільно розглядати як механізми державного регулювання фінансово-кредитної сфери, тому що вони взаємозалежні і доповнюють один одного.



# ПРАКТИКУМ

## Тестові питання

### 1. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:

- а) підприємство, де стратегічне мислення керівників є основою для визначення орієнтирів діяльності;
- б) мінімальна господарська одиниця, для якої може бути розроблено самостійну стратегію;
- в) підприємство, яке обслуговує ринки;
- г) сучасна транснаціональна компанія.

### 2. «Стратегічне мислення» – це:

- а) мислення, властиве всім керівникам організацій;
- б) мислення, що орієнтоване на визначення цілей організації способів їх досягнення;
- в) мислення, що є іншим визначенням економічного мислення;
- г) креативне мислення.

### 3. Стратегічне управління базується:

- а) на концепції підприємства як «відкритої системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;
- в) філософській концепції;
- г) концепції підприємства як «соціотехнічної системи».

### 4. Принцип «ітеративності» стратегічного управління полягає в тому, що:

- а) намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спирається на реальні можливості внутрішнього і зовнішнього середовища;
- б) стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу;
- в) стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових перспектив;

г) керівництво компанії повинно послідовно дотримуватись обраної стратегії, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам.

**5. При управлінні «від досягнутого» використовується метод:**

- а) портфельного аналізу;
- б) ситуаційного аналізу;
- в) екстраполяційного передбачення;
- г) системи нормативних прогнозів.

**6. Принцип «перспективності» стратегічного управління полягає в тому, що:**

- а) намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спирається на реальні можливості внутрішнього і зовнішнього середовища;
- б) стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу;
- в) стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових перспектив;
- г) керівництво компанії повинно послідовно дотримуватись обраної стратегії, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам.

**7. При управлінні «від досягнутого» застосовують елементи аналізу та контролю:**

- а) тільки внутрішніх факторів;
- б) тільки зовнішніх факторів;
- в) внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- г) конкурентоспроможності підприємства.

**8. Принцип «пріоритетності» стратегічного управління полягає в тому, що:**

- а) намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спирається на реальні можливості внутрішнього і зовнішнього середовища;
- б) стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу;
- в) стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових перспектив;

г) керівництво компанії повинно послідовно дотримуватись обраної стратегії, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам.

**9. Під місією організації розуміють:**

- а) причину створення організації;
- б) чітко виражену причину існування організації;
- в) основні завдання організації;
- г) політику організації.

**10. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:**

- а) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
- б) досяжність і орієнтація у часі;
- в) орієнтація у часі і конкретність;
- г) досяжність.

**11. Визначення стратегія як набору з «5P» (*plan* – план; *ploy* – хитрість; *position* – позиція; *perspective* – перспектива, світогляд; *preference* – перевага належить:**

- а) Дж. Б. Куїну;
- б) А. Мескону;
- в) Г. Мінцбергу;
- г) А. Чандлеру.

**12. І. Ансофф під стратегією розуміє:**

- а) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності;
- б) узагальнену модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії;
- в) встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей;
- г) комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.

**13. А. Чандлер під стратегією розуміє:**

- а) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності;
- б) узагальнену модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії;
- в) встановлення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей;
- г) комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.

**14. За пріоритетністю цілі поділяються на такі види:**

- а) зростання, стабільності та скорочення;
- б) маркетингові, виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні;
- в) основні і другорядні;
- г) економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні.

**15. «Дерево цілей» трактують як:**

- а) графічне зображення зв'язків організації із зовнішнім середовищем;
- б) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;
- в) зображення організаційної структури організації;
- г) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

**16. Стратегічні цілі – це цілі, які:**

- а) точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;
- б) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкретну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів;
- в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями;
- г) немає правильної відповіді.

**17. З погляду спрямованості дій на їх реалізацію цілі можуть бути:**

- а) зовнішні і внутрішні;
- б) окремих підрозділів;
- в) індивідуальні і групові;
- г) немає правильної відповіді.

**18. Довгострокові цілі – це цілі, які:**

- а) точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;
- б) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкретну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів;
- в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями;
- г) формуються на 5 і більше років.

**19. Метод екстраполяції базується на твердженні:**

- а) про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій;
- б) оптимістичного варіанта розвитку подій;
- в) песимістичного варіанта розвитку подій;
- г) нейтрального варіанта розвитку подій.

**20. Результатом інноваційної діяльності є:**

- а) інтелектуальний продукт;
- б) інновації;
- в) інвенція;
- г) технології.

**21. До групи методів оцінки інноваційного менеджменту не входять:**

- а) оцінка витрат;
- б) метод дерев значущості;
- в) системний аналіз;
- г) оцінка ефективності інновацій.

**22. Прогнозування в інноваційному менеджменті – це:**

- а) процес досягнення майбутньої мети підприємства;

- б) комплексний план досягнення мети підприємства;
- в) директивний план досягнення інноваційної мети;
- г) передбачення, імовірність появи яких-небудь результатів.

**23. Планування в інноваційному менеджменті виконує завдання:**

- а) структуризації цілей і доведення їх до конкретних виконавців;
- б) формування заходів, вирішення яких забезпечить досягнення встановлених цілей;
- в) оцінки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для реалізації цілей і завдань;
- г) регулювання ходу виконання робіт з інноваційних проектів.

**24. Стратегічне управління інноваційною діяльністю не включає:**

- а) розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- б) обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- в) розроблення ефективних організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів;
- г) технології розроблення інноваційного продукту.

**25. Певного типу дія, наповнена конкретним змістом, здійснювана для досягнення мети, з установленими терміном, виконавцем (співвиконавцем) та забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами, – це:**

- а) проект;
- б) програма;
- в) програмне завдання;
- г) план.

**26. Тактика підприємства – це:**

- а) короткострокові дії, спрямовані на реалізацію стратегії;
- б) завдання, які треба виконувати;
- в) види робіт із досягнення цілей;
- г) плани робіт, які слід виконувати.

**27. Проект – це:**

- а) одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики відносно: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації;
- б) координаційний, адресний документ, що являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети заходів різного типу, взаємопов'язаних між собою;
- в) програмне завдання;
- г) підвид плану.

**28. Короткострокові плани розробляються строком:**

- а) на 5 і більше років;
- б) 3–5 років;
- в) 1 рік;
- г) 2 роки.

**29. До складових елементів системи стратегічного управління господарською діяльністю не входить:**

- а) місяця;
- б) цілі;
- в) стратегічний контроль;
- г) координація.

**30. До складових стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства не входить:**

- а) активізація;
- б) контролінг;
- в) бюджетування;
- г) аудит.

**Ситуаційні завдання**

*Завдання 1.1*

Проаналізуйте за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії і практики стратегічного управління. Результати аналізу представте у формі таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Аналіз типів передбачення майбутнього

Тип передбачення	Переваги	Недоліки
Бюджетування: майбутнє – незмінне минуле		
Довгострокове планування: майбутнє – екстрапольоване минуле		
Стратегічне планування: майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках		
Стратегічне управління: майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях (адаптація до середовища, формування середовища)		

#### Завдання 1.2

Пак Мелвані, виходець з Індії, був дуже здивований тим, що в Америці одяг із натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку (синтетика, стаючи кращою за якістю, перестала бути недорогою) і своєчасно зрозумівши, що 80-ті стануть роками дедалі ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їхню пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного-єдиного виробу – сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Підприємство мало успіх. Нині фірма «Мелвані» пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь, що ледве вміщуються в каталозі на 40 сторінках.

Пак Мелвані також правильно оцінив можливості торгівлі за каталогами з доставкою додому. Його скромна крамниця в Нижньому Манхеттені перетворилась на підприємство з оборотом 40 млн доларів за 1988–1997 роки.

#### Питання до завдання 1.2

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія компанії «Мелвані» в момент її створення? Сформулюйте цю місію.



## 2. Чи відбулася зміна місії фірми Мелвані нині?

### *Завдання 1.3*

Сформулюйте на власний розсуд місію фірми, яка виготовляє (пропонує):

- офісні меблі;
- товари для дітей (одяг, дитяче харчування, іграшки, меблі тощо);
- канцелярські товари;
- молочні продукти;
- системи охорони приміщень (сигналізації, броньовані двері).

### *Завдання 1.4*

Група підприємців вирішила відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Україні. Перед менеджером поставлено завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3–5 років і сформулювати місію майбутньої компанії. Менеджер будує морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу в Україні і вибирає за нею свою перспективну ринкову нішу.

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонував варіант ринкової ніші, представлений відповідно траєкторією на морфологічній матриці (рис. 1.7).

Обґрунтуванням є такі прогнози:

- 1) незважаючи ні на що, кількість ВНЗ, а отже, і студентів в Україні буде найближчим часом зростати;
- 2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;
- 3) можливі місця відпочинку в Україні і країнах колишнього СНД будуть збільшуватися як кількісно, так і якісно;
- 4) залізничний транспорт, як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;

5) орієнтація на тривалість відпочинку два тижні пов'язана з 2-тижневими канікулами студентів узимку і досить сильними обмеженнями літнього відпочинку у зв'язку з необхідністю сезонних підробітків;

б) можливість використання для проживання на час відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

У результаті місія цього бізнесу може бути сформульована так: «організація і проведення недорогого туристичного відпочинку для студентів (а також людей відповідного статку і віку) у країнах близького зарубіжжя і різних регіонах України при забезпеченні максимального рівня якості в рамках установлених низьких цін».

Показник		Значення показників			
1	Достаток	низький	середній	високий	
2	Вік	До 16 років	16–30 років	Більше ніж 30 років	
3	Вид туризму	Шоп-тур	Пізнавальний	Відпочинок	Таймшер
4	Країна	Європа	Америка	Африка	Азія   СНД
5	Вид транспорту	Авіа	Авт.	Залізничний	Водний
6	Тривалість	До 1 тижня	1–2 тижні	3–5 тижнів	Більше ніж 5 тижнів
7	Проживання	5-зірк. готелі	3–4 зірк. готелі	2-зірк. готелі	Поза категорією

Рис. 1.7. Морфологічна таблиця

#### Питання до завдання 1.4

1. Запропонуйте свій варіант організації будь-якого бізнесу з урахуванням місцевих умов (можна і в ширшому масштабі).

2. Змалюйте в загальних (і часткових) рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери, у якій ви збираєтеся відкрити свій бізнес.

3. Сформулюйте коротко місію своєї компанії, яка б давала уявлення про те, що збирається робити фірма, на кого вона націлена своєю продукцією чи послугами, у чому вона буде перевершувати наявних чи можливих конкурентів.

### *Завдання 1.5*

На основі наведеної нижче інформації про банк «Київська Русь» визначіть його місію, сформулюйте слоган та побудуйте «дерево цілей» банку.

Публічне акціонерне товариство «Банк «Київська Русь» – універсальна банківська установа, яка діє у більшості регіонів України і здійснює комплексне обслуговування клієнтів з метою одержання прибутку на підставі затвердженого статуту і відповідно до чинного законодавства України.

ПАТ «Банк «Київська Русь» створено 30 травня 1996 року. У 2004 році банк здійснив переліцензування на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів. У 2005 році Міністерство фінансів включило банк до переліку банків – переможців відкритого постійно діючого конкурсу з визначення уповноважених банків, через які має здійснюватися виплата заробітної плати працівникам бюджетних установ та державної соціальної допомоги. У 2007 році збільшився статутний капітал банку у 2,5 рази і становив 126,08 млн грн. Статутний капітал ПАТ «Банк «Київська Русь» у 2008 році збільшився на 150 млн. гривень і становив 276,08 млн грн. Станом на 01.05.2011 статутний капітал ПАТ «Банк «Київська Русь» становив 276,080 млн грн.

У 2008 році, на загальних зборах акціонерів банку, акціонери прийняли рішення про реорганізацію банку шляхом перетворення закритого акціонерного товариства «Банк «Київська Русь» у публічне (відкрите) акціонерне товариство «Банк «Київська Русь».

ПАТ «Банк «Київська Русь» займає 40-ве місце в загальному переліку банківських установ і 2-ге місце – у своїй групі (активи – більш ніж 1 500 млн грн) та продовжує активно залучати кошти клієнтів – як фізичних, так і юридичних осіб.

Станом на 01.05.2011 регіональна мережа банку налічує 141 установу по всій Україні. У тому числі 7 філій та 134 відділення. У Київському регіоні: Київ: 13 відділень та 1 філія (м. Київ); Київська область: 18 відділень та 1 філія (м. Богуслав).

Динаміка розвитку регіональної мережі наведена нижче.

Кількість структурних підрозділів за станом на:

31.12.2005 – 52 (філій – 6, відділень – 46);

31.12.2006 – 49 (філій – 6, відділень – 43);

31.12.2007 – 107 (філій – 13, відділень – 94);

31.12.2008 – 136 (філій – 10, відділень – 126);

31.12.2009 – 137 (філій – 6, відділень – 131);

31.12.2010 – 136 (філій – 7, відділень – 129);

31.04.2011 – 141 (філій – 7, відділень – 134).

Зменшення кількості філій банку пов'язано з реорганізацією їх у відділення.

Регіональна мережа банку має розгалуженість по всій території України.

За станом на 01.05.2011 філії та відділення банку представлені у 18 регіонах України: АР Крим, Дніпропетровській, Донецькій, Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Полтавській, Тернопільській, Черкаській, Чернівецькій областях та м. Києві.

Банк прагне бути сучасною установою, партнером у створенні можливостей і цінностей для своїх клієнтів, пропонуючи найкращі фінансові рішення та надійне партнерство через центральну та регіональну мережі продажу послуг банку на засадах взаємної вигоди та поваги до кожного клієнта, збільшувати частку на внутрішньому і міжнародному ринках фінансових послуг.

*Стратегічним пріоритетом* банку «Київська Русь» є високоякісне обслуговування клієнтів на основі таких цінностей, як чесність та відповідальність, прагнення до вдосконалення, командна робота та співробітництво.

*Стратегічна мета* – стати сильним та активним універсальним банком, спроможним надавати послуги найвищої якості та надійності, забезпечити захист і постійний приріст вкладених у нього коштів клієнтів та акціонерів.

*Рекомендації до завдання 1.5*

1. Формувати місію банку слід за таким зразком: «Місія банку полягає у створенні ... (перелік продуктів і послуг) для підвищення добробуту суспільства, шляхом максимального задоволення потреб ... (цільовий сегмент споживачів) у ... (коло потреб)».

2. Під час побудови «дерева цілей» банку доцільно дотримуватись такої схеми (рис. 1.8).

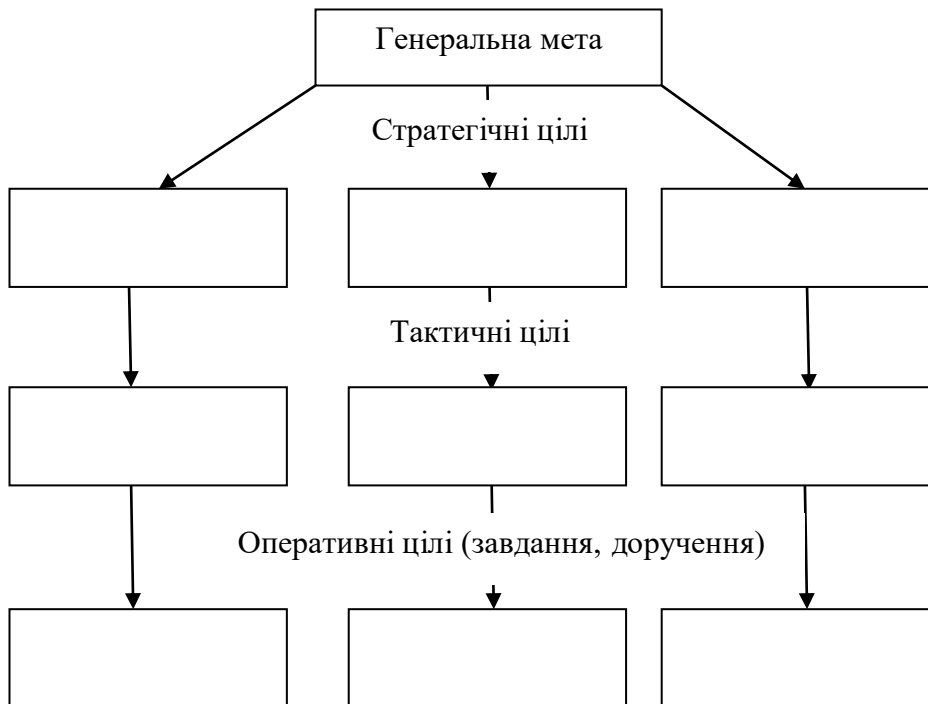


Рис. 1.8. «Дерево цілей»

### Термінологічний словник

**Етапи розвитку стратегічного управління** в історичному контексті – бюджетування (поточне управління «за відхиленнями»), довгострокове планування (управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього), стратегічне планування (управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище) і стратегічне управління (стратегічний менеджмент).

**Стратегічно орієнтована організація** – така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей

**Стратегічне управління** – система управління підприємством, заснована на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – зі стратегічними, а також механізмом коригування й контролю за реалізацією стратегії.

У структурі стратегічного управління виділяють п'ять таких складових: місія, цілі, стратегії, плани, стратегічний контроль.

**Місія організації** – одна з п'яти складових стратегічного управління, сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, саме існування фірми, що виявляє її відмінності від багатьох подібних.

**Ціль** – конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на це спрямована її діяльність.

**Стратегія** – довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей

**Стратегічне планування** – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розроблення стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм

**Політика** – загальні орієнтири для дії та ухвалення рішень, які забезпечують досягнення цілей.

**Процедури** – розпорядження відносно того, які дії мають бути зроблені в конкретній ситуації.

**Правила** – точне визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації.

**Стратегічний контроль** – особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

**Інноваційне підприємство** – різновид організацій, що досягають цілей свого функціонування за допомогою інновацій.

**Інноваційний менеджмент** – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання най-оптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

**Функції інноваційного менеджменту** – прогнозування, формулювання інноваційних цілей, планування, координація, організація, стимулювання та контроль.

**Методи інноваційного менеджменту** – система правил і процедур виконання різних завдань управління інноваціями з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Вони, як правило, з'являються в результаті теоретичних досліджень і стають надбанням широкої практики після масштабних експериментальних апробацій.

**Концепція стратегічного управління** щодо фінансово-кредитної сфери – системна сукупність теоретичних і методологічних підходів, ідей, принципів або уявлень, яка зумовлює генеральну довгострокову мету функціонування цієї сфери і перспективні напрями її розвитку, основні механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими складовими, між фінансово-кредитною сферою в цілому та її зовнішнім середовищем.

**Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства** – модель, яка необхідна для досягнення певних цілей у рамках корпоративної і фінансової стратегії шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства.

**Інноваційна діяльність** – одна з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Азаренкова Г. М. Финансовая стабильность компании. Сущность и механизм обеспечения : монография / Г. М. Азаренкова, Е. Г. Головкин, В. А. Пономаренко ; LAP LAMBERT Academic Publishing ist ein Imprint der OmniScriptum GmbH & Co. – Saarbrücken, Deutschland, 2014. – 89 с.



2. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – Режим доступа : <http://library.oseu.edu.ua/docs/Ansoff.pdf>.
3. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки та шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський. – К. : КНТЕУ, 2009. – 754 с.
4. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Віноградська О.М. Стратегічний менеджмент : консп. лекцій / О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 159 с.
6. Гойняк О. Р. Стратегічний підхід до управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / О. Р. Гойняк. – Режим доступу : <http://libfor.com/engine/print.php?newsid=1125>.
7. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М. : МП «Сувенир», 1993. – С. 144–146.
8. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К. С. Горячева. – К., 2006. – 16 с.
9. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки / К. С. Горячева // Економіст. – 2003. – №8. – С. 65-67.
10. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
11. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
12. Єрмошенко М. М. Засади стратегічного планування фінансової безпеки держави / М. М. Єрмошенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Національний банк України, Мін-во освіти і науки України. – Суми, 2002. – С. 19–24.
13. Єрмошенко М. М. Основні засади підвищення фінансової безпеки держави / М. М. Єрмошенко // Економічна безпека України : проблеми та перспективи :

- матер. кругл. столу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/book/journal/ekon.htm#b2>.
14. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
  15. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : консп. лекцій / Є. М. Кайлюк. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 80 с.
  16. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
  17. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
  18. Кулаженко В. В. Особливості інноваційної складової економічної безпеки підприємства / В. В. Кулаженко // Вісник КНУТД. – 2012. – № 2. – С. 123–127.
  19. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 295 с.
  20. Писаревський І. М. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 287 с.
  21. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
  22. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
  23. Тридід О. М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : монографія / О. М. Тридід, К. В. Орехова. – К. : УБС НБУ, 2010. – 143 с.
  24. Тридід О. М. Фінансовий менеджмент у запитаннях та відповідях : навч. посібник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, О. М. Біломістний, К. В. Орехова. – Львів : Новий Світ-2000, 2014. – 384 с.
  25. Цьохла С. Ю. Щодо розбудови системи стратегічного управління на підприємстві / С. Ю. Цьохла, В. Ю. Гриценко // Менеджмент підприємницької діяльності : матер. X Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір., докт. – Сімферополь, 2012. – С. 194–195.

26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## **Розділ 2. Теоретичні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки**

*Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які, у свою чергу,  
народжені креативністю.*

*Джеймс Гуднайт*

*Успішне новаторство – це досягнення не інтелекту, а волі.*

*Йозеф Шумпетер*

- 2.1. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці
- 2.2. Сутність інновацій та їх класифікація
- 2.3. Етапи інноваційної діяльності в ринкових умовах господарювання
- 2.4. Аналіз наукових підходів до визначення поняття «інноваційний процес»
- 2.5. Моделювання інноваційних процесів
- 2.6. Механізм управління інноваційною діяльністю на засадах проектного підходу

### **2.1. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці**

Науково-технічний прогрес визнано у всьому світі найважливішим чинником економічного розвитку. Він об'єднує науку, техніку, економіку, підприємництво, менеджмент. Він полягає у використанні інновації та охоплює стадії від зародження ідеї до її комерційної реалізації. Як показують дослідження, реалізація наукових і технічних досягнень забезпечує близько 75% приросту продуктивності праці й понад 50% приросту національного доходу (НД), зниження удвічі собівартості промислової продукції.

Наша країна завжди приділяла особливу увагу розвитку науки і техніки. Проте не секрет, що, володіючи значними науковими розробками, передовими ідеями, ми часто відстаємо в освоєнні прогресивних технологій і навіть тих, які народилися в нашій країні. Таке становище пояснюється не чим іншим, як прорахунками в технічній політиці, а деколи небажанням зазирнути в завтрашній день. Необхідність ефективної адаптації управління до економічних умов, що постійно змінюються, потребує всестороннього вивчення нових концепцій, які використовуються у світовій практиці. Тому численні розробки інших країн у сфері теорії нововведень, що мають свою передісторію і досвід застосування, є актуальними і мають стати предметом всестороннього аналізу. У всіх розвинених країнах вже склалася ціла царина науки – інноватика, яка займається вивченням інноваційного процесу.

Одними з перших представників класичної інноваційної теорії були В. Зомбарт, У. Мітчелл, Й. Шумпетер, вчення яких зводилося до того, що основною рушійною силою, а також носієм науково-технічного прогресу є підприємець.

Уперше термін «інновації» запровадив німецький вчений Й. Шумпетер 1939 року у своїй роботі «Кон'юнктурні цикли» та визначив їх як функцію виробництва, яка направлена на зміну технології виробництва, що сприяє одержанню прибутку. Також Й. Шумпетер визначив основні відмінності між товарними і технологічними новаціями, базовими і вторинними, тим самим класифікував їх, винайшов особливість інновації як «фактору утворюючої деструкції», коли базові технологічні інновації водночас руйнують старі галузі виробництва і створюють. «Інвестування в інновації – це саме та рушійна сила прогресу у формі циклічного розвитку економіки» – це один з висновків видатного вченого, який на сьогодні є дуже актуальним [7, с. 27; 8, с. 58–64].

Провівши історичне дослідження, Й. Шумпетер зміг виділити три хвили загальноекономічного розвитку суспільства, передумовою яких були інновації:

1790–1842 роки – поява парової машини та розширення її використання;

1843–1897 роки – масове поширення залізниць, а також збільшення їхніх напрямків;

1898–1949 роки – початок виробництва електричної енергії та виготовлення першого автомобіля.

Представники класичної теорії інновацій В. Зомбарт та У. Мітчелл поділяли погляди Й. Шумпетера і були однодумцями в баченні, що при здійсненні інноваційної діяльності змінюється технологія виробництва. Основним джерелом інноваційної діяльності вони визначали кредитну емісію.

Більш як п'ятдесят років теорію Й. Шумпетера вважали недосконалою та ігнорували, проте на теперішній час вона переживає своє друге народження і дуже популярна.

Багато вчених ґрунтували свої дослідження на ролі позичкового капіталу у циклічному розвитку економіки. Так, український учений М. І. Туган-Барановський визначив, що на кумулятивний розвиток економіки впливають внутрішні властивості економічної системи, які визначаються закономірностями відтворення основного капіталу [11, с. 250–480]. А. Шпітгофф довів, що позичковий капітал, який спрямовується на інвестування в галузі виробництва, не може викликати фазу піднесення, він лише слугує імпульсом, який підштовхує виробництво. Таким чином, обмеження попиту на нові технології провокує обмеження пропозиції вільного позичкового капіталу, а з часом і занепад фази піднесення в циклі. Звідси обсяг попиту є прямо пропорційним технічному прогресу [3, с. 130–286].

Черговий етап розвитку інноваційної діяльності – вчення про теорію «довгих хвиль», або теорію циклів, яскравими представниками якої були М. Кондратьєв, М. Туган-Барановський, А. Шпітгофф. Як зазначає український учений М. Кондратьєв, родоначальник «теорії довгих хвиль Кондратьєва» економіка – циклічна. Кожні п'ятдесят – шістдесят років відбуваються хвилеподібні стрибки: піднесення і занепаду. Останнє піднесення, яке проаналізував учений, відбулося на початку ХХ століття і було зумовлене відкриттям електричної енергії та радіо [7, с. 30; 8, с. 58–64]. Середина ХХ століття – криза, викликана Другою світовою війною. Економіка, спрямована на мілітаризацію суспільства, потребувала часу на перебудову її у мирному

напрямку. Початок ХХІ століття ознаменувався світовою кризою, яка зараз охоплює весь світ.

Учений визначив три типи хвиль: короткі (3 роки), середні (15 років) і довгі (60 років), кожна з яких впливає на економічну кон'юнктуру та інноваційні процеси, тому їх потрібно взаємопов'язати: з рівновагою «першого порядку» (попит і пропозиція); «другого порядку» – «переливанням» капіталу в нові машини, обладнання, модернізацію виробництва; «третього порядку» – стосується всіх основних суспільних благ: виробничої структури, сировинної бази, джерел енергії тощо. Відхилення від першого типу рівноваги призводить до коротких хвиль, другого – до середніх, третього – до довгих [38, с. 30]. Таким чином, за допомогою теорії «довгих хвиль Кондратьєва» встановлено, що великі хвилі виникають у зв'язку з видатними науково-технічними винаходами або відкриттями, науково-технічними революціями, зміною технологічних укладів.

Таким чином, прихильники теорії «довгих хвиль» стверджували, що у процесі інноваційної діяльності основний капітал відтворюється за рахунок нововведень і винаходів у науці та виробництві, на розвиток і впровадження яких впливають закономірності статичності, динаміки та соціогенетики.

Наступним етапом теорії інноваційної діяльності є неокласична теорія. Видатні представники цього напрямку – М. Калецкі, С. Кузнець, Г. Менш. Вони, спираючись на пояснення інновацій за Й. Шумпетером (де інновації – це головний імпульс розвитку), урахувували й економічні цикли, де передумовою чергування періодів кризи та розвитку є так звані «інноваційні вибухи».

М. Калецкі вважав, що постійне економічне зростання можна забезпечити в межах одного циклу товарного обігу. Проте інновації як внутрішній імпульс системи можуть перетворити циклічний розвиток економіки на стрибкоподібний із тривалою перспективою [72]. Рішення підприємця про вкладання коштів в інноваційну діяльність визначається очікуваннями отримати надприбутки від ризикованих нововведень. У цьому суть першого ефекту інновацій за концепцією М. Калецкі Другий ефект полягає в стримуванні підприємницької ініціативи й інвестицій, зокрема у зв'язку з поширенням новітніх рішень. Йому притаманна

обернено пропорційна залежність. Для усунення розривів у часі між цими ефектами й скорочення тривалості занепаду економіки потрібен основний стимул економічного розвитку, яким, на думку М. Калецкі, є поява дрібних інновацій, котрі виникають разом із великими нововведеннями та незамінні для подовження періодів довготривалого розвитку [72, с. 207–262].

Нестача базових інновацій і відсутність умов для розвитку винахідництва завжди призводять до економічної кризи – такий висновок зроблено професором Г. Меншем – представником неокласичної теорії інновацій та послідовником Й. Шумпетера. Професор висунув «гіпотезу перервності» та припустив, що в економіці існують періоди, які багаті на нововведення, та періоди нестачі їх. Зміни в економіці пов'язані з хвилями припливів і відпливів інновацій, які, у свою чергу, відображаються в періодах економічного добробуту і стагнації виробництва. Дуже важливим моментом, на думку Г. Менша, є державне втручання в здійснення нововведень, а саме стимулювальні заходи державного регулювання: податкові та амортизаційні пільги, компенсації тощо, а також надання субсидіарної допомоги малорентабельним галузям та створення додаткових робочих місць для робітників цих галузей [7, с. 30; 8, с. 58–64]. За допомоги держави, вважав Г. Менш, можливо компенсувати ризики, пов'язані з упровадженням новинки.

Таким чином, неокласики трактують інноваційну діяльність як процес збільшення кількості винаходів та нововведень у прямо пропорційній залежності від інтенсивності кон'юнктурних циклів. При цьому винахід є головним імпульсом довгострокового розвитку.

Четвертий етап розвитку теорії інноваційної діяльності – теорія прискорення, представником якої є американський економіст П. Друкер [71, с. 64–68], котрий розглядав розвиток підприємництва за моделлю Сполучених Штатів Америки, що має ризикований новаторський підхід. Дослідивши економічну ситуацію в США кінця ХХ століття, вчений зробив висновок, що цикли Кондратьєва «атипові». Це означало, що при падінні розвитку звичайних галузей промисловості відбувається не занепад економіки в цілому, а викликане



підвищенням підприємницької активності економічне зростання. «Ця обставина була спричинена збільшенням обсягів інвестицій у інноваційну сферу за одночасного зростання сфери найновітніших інформаційних технологій» [38, с. 32]. П. Друкер визначив, що особливим інструментом підприємництва є інноваційність.

Західна модель інноваційного розвитку характеризувалася великою ризикованістю й мала високі темпи розвитку. Висновки П. Друкера стали основою теорії прискорення (інша назва «теорія інноваційного підприємництва»), оскільки пов'язали між собою такі поняття, як «підприємницька діяльність» і «інноваційна діяльність» [21, с. 5–60].

Черговий етап розвитку теорії інновацій та інноваційної діяльності – виокремлення її соціально-психологічної складової (С. Вітте, Е. Денісон). В основу цієї моделі покладено пріоритетність людських відносин у процесі управління інноваційною діяльністю. Тут людина – особливий носій інновацій, а її особистість, поведінка, мотивація – основні чинники, які впливають на її соціальну й психологічну організацію.

Представники соціально-психологічної теорії солідарні в трактуванні інноваційної діяльності як функціонального процесу впровадження винаходів і нововведень, за якого виокремлюється пріоритетність людських відносин у процесі управління ними. Тобто головний інтерес підприємницьких структур полягає в підвищенні продуктивності праці, адже воно сприяє зростанню кількості виготовленої продукції та збільшенню доходів від її реалізації.

Черговий етап розвитку теорії інновацій та інноваційної діяльності – «нова економіка» (В. Александрова, Ю. Бажал, В. Геєць, М. Згуровський, Н. Краснокутський, О. Лапко, В. Симоненко, Л. Федулова). При здійсненні інноваційної діяльності велику увагу приділяється інформації – головному інноваційному продукту, швидкість передачі, отримання та обробка якої сприяє пришвидшенню інноваційного розвитку. Зважаючи на те, що проблеми інвестицій та інновацій – ключові в теорії економічного зростання, «нова економіка» почала поширюватись у світі, що виявляється в збільшенні витрат на технології,

реструктуризації корпорацій, перебудові діяльності фінансових ринків з урахуванням інновацій, зростанні участі в ризикових проектах.

В умовах сьогодення багато науковців працюють над удосконаленням теорії інноваційного розвитку. Представники «нової економіки» базують свої дослідження на важливості ролі інформаційного забезпечення, як головного продукту, що спонукає інноваційний розвиток. Безумовно, звітні дані суб'єктів господарської діяльності, загальноекономічні та галузеві статистичні показники, повідомлення засобів масової інформації, Інтернет сприяють перебудові діяльності фінансових ринків, збільшенню витрат на виробництво у зв'язку з модернізацією виробничих процесів, зростанню участі інвесторів у ризикових інноваційних проектах.

З початку 2007 року в Україні задекларовано інвестиційно-інноваційний шлях розвитку. Сьогодні не більше ніж 10% підприємств країни ведуть роботи з інноваційного оновлення виробництва, що в багато разів менше, ніж у європейських країнах. Поки що триває пошук нових рішень, які сприяли б раціональному витрачання бюджетних коштів і радикально змінили б стан справ в інноваційній сфері.

Як вважає В. Геєць, «перша хвиля економічного зростання (2000–2008) не сформувала достатнього потенціалу, тому для його забезпечення на довгостроковий період необхідна активізація наступної хвилі, яка має ґрунтуватися на новій економічній стратегії на основі залучення довгострокових чинників зростання, котрі повинні мати перш за все ендогенізовану природу і які, по суті, формують ендогенізовану модель забезпечення реалізації стратегії зростання економіки. Внутрішній кінцевий попит, розширення внутрішнього ринку, посилення внутрішньої конкуренції мають стати визначальними в забезпеченні динаміки економічного зростання».

На думку науковця, «необхідно переорієнтувати державні капіталовкладення в інфраструктурні та інноваційні проекти, які є локомотивом зростання економіки, адже якщо накачувати економіку незаробленими грошима, на країну чекає інфляція. Для зменшення економічних ризиків потрібно

відстрочити терміни повернення корпоративних боргів і боргів банківського сектора».

В. Симоненко стверджує, що підґрунтям для якісного зростання і стабільного розвитку є модернізація фундаментальних інституційних, науково-технічних, соціальних, культурних, політичних, інфраструктурних основ. «Спроби інноватизації, які в планах ішли далеко попереду модернізації, не могли бути по-справжньому ефективними, адже не було зупинено морального і фізичного зносу основних фондів в економіці та не розпочато процесу оновлення і модернізації основного капіталу» [57].

Стосовно сьогодення можна сказати, що теорія «нової економіки» базується на неокласичній теорії чинників і теорії трудової вартості, які об'єдналися в теорію вартості інформаційного продукту. Ключовими чинниками постають: добробут, інтелектуалізація виробничої діяльності, використання високих і інформаційних технологій, екологічність. Об'єктивні зміни на нинішньому етапі розвитку економіки України спричиняють формування нових пріоритетів. Проте ключовим моментом у забезпеченні розвитку інноваційної діяльності завжди залишалися фінансові ресурси.

## **2.2. Сутність інновацій та їх класифікація**

На межі XX–XXI століть людство вступило в інноваційну добу, яка характеризується швидким наростанням змін у всіх сферах суспільного життя. Це час наукомістких технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів. За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність. Унаслідок цього інновації стають важливим інструментом усіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи взагалі [47].

Інноваційний вектор розвитку вітчизняної економіки визначений у Законі України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [55], Законі України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2623 [56], Постанові Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 р. № 447 «Про

затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 рр.» [53].

Інновації зумовлюють безперервні економічні зміни, сприяють динамічному розвитку і підвищенню результативності як економічної системи загалом, так і окремих підприємств. Саме тому значну наукову вагу мають теоретичні положення, які стосуються сутності та змісту понять «інновація», «винахід», «відкриття», «нововведення». Це зумовлено тим, що від розуміння цих понять багато в чому залежить формування інноваційної стратегії підприємства, опанування механізмом управління інноваційною діяльністю.

Поняття «інновація» походить від англійського слова «innovation», що в перекладі означає «введення новацій» або «втілення наукового відкриття». Існує багато підходів до визначення поняття «інновація» (табл. 2.1) [40].

Узагальнюючи розглянуті позиції, можна дійти висновку, що поняття «інновація» інтерпретують переважно з трьох позицій: інновація як зміни в техніці, технології; інновація як певний процес, спрямований на досягнення результату; та інновація як результат. Вважаємо, що інновація виступає саме результатом упровадження нововведень.

У науковій літературі з питань інноваційного розвитку поряд із поняттям «інновація» вживають поняття «нововведення». На думку деяких українських економістів, не доцільно ототожнювати обидва поняття. Зокрема, І. Р. Бузько вважає, що нововведення може бути елементом інновації, але не її аналогом [5]. На думку В. А. Євтушевського, основною відмінністю інновації від нововведення є отримання комерційного ефекту [24].

## Наукові підходи до визначення поняття «інновація»

Автор	Сутність	Переваги і недоліки
<b>Як зміни</b>		
Шумпетер Й. А.	Інновація – зміни технології та управління, нові комбінації щодо техніки і технології	Переваги: точність, лаконічність Недоліки: вузький спектр розглянутих сфер
Хучек М.	Інновація – зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальному житті підприємства	Переваги: подано більш широку організацію Недоліки: не розкрито організації відповідних змін
<b>Як процес</b>		
Федоренко В. Г.	Інновація – процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне вдосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм	Переваги: розкрито процес організації інновацій Недолік: не обґрунтовано сфер застосування.
Санто Б.	Інновація – такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якість виробів, технологій та дає прибуток	Переваги: розкрито процес організації інновацій. Недоліки: не обґрунтовано сфер застосування, розкрито на вузькому рівні.
Твісс Б.	Інновація – процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту	Переваги: точність, конкретність, націленість на результат Недоліки: не розкрито сфер застосування та процес реалізації
<b>Як результат</b>		
Харів П. С.	Інновація – результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, який може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу	Переваги: точно розкрито сфери застосування, націленість на результат Недоліки: не обґрунтовано процесу отримання
Денисенко М. П.	Інновація – результат упровадження новацій з метою змін в об'єкті діяльності та одержання економічного, соціального або іншого виду ефекту	Переваги: націленість на результат та зазначено мету Недоліки: не вказано сфери реалізації
Покропивний С.Ф.	Інновація – впровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів	Переваги: безпосереднє використання Недоліки: не зазначено процесу отримання.

Джерело: [40].

Поняття «нововведення» – це вітчизняний аналог англійського «*innovation*» [50]. Оскільки поняття «інновація» закріплено в чинному законодавстві та визнано в міжнародних нормативно-правових актах, то його використанню віддають перевагу.

У літературних джерелах з питань інноваційного розвитку поряд з поняттям «інновація» вживаються такі поняття як «нововведення», «новація», «відкриття», «винахід» (табл. 2.2) [70].

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика понять «винахід», «відкриття»,  
«нововведення» та «інновація»**

<b>Винахід, відкриття, нововведення</b>	<b>Інновація</b>
<b>СПІЛЬНІ РИСИ</b>	
Характер новизни	
<b>ВІДМІННІ РИСИ</b>	
Обов'язковою є науково-технічна новизна	Може мати поліпшувальний та модифікувальний характер не тільки в галузі техніки, а й в організаційній, соціальній та інших сферах
Може бути не впровадженим у виробництво	Обов'язковим є етап упровадження у виробництво та отримання різних видів ефектів, насамперед комерційного
Здійснюються, як правило, на фундаментальному рівні	Має прикладний характер

Незважаючи на різні підходи до тлумачення поняття «інновація», всі визначення об'єднує позиція, згідно з якою інновації пов'язані з якісними змінами, спрямованими на створення нового товару, технології, процесу. Водночас багатьом визначенням бракує посилення на те, що нові якісні або вдосконалені продукти праці стають інноваціями лише за умови їх споживання, тобто практичного застосування, інакше кажучи, вони мають сенс, якщо супроводжуються певним ефектом.

Спираючись на визначення сутності та змісту інновацій, наукові підходи до їх класифікації, можна виділити 16 основних класифікаційних ознак інновацій та 39 їх видів (табл. 2.3) [63, 40, 70].

Так, за сферою застосування інновації прийнято поділяти на науково-технічні, технологічні, економічні, маркетингові, соціальні, організаційно-управлінські, екологічні та інформаційні. Науково-технічні інновації з'являються за появи принципово нових продуктів або завдяки вдосконаленню конструкції чи структури виготовлюваної продукції підприємства, предметів праці, з яких вона виготовлена.

Технологічні інновації виникають у результаті впровадження на підприємстві нових технологій або вдосконалення запроваджених раніше.

Таблиця 2.3

### Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Вид інновації
Сфера застосування	Науково-технічні
	Технологічні
	Економічні
	Маркетингові
	Соціальні
	Організаційно-управлінські
	Екологічні
	Інформаційні
Характер потреб, які задовольняються	Інновації, які створюють нові потреби
	Інновації, які розвивають наявні потреби
Предмет і сфера застосування	Інновації-продукти
	Інновації-процеси
	Інновації-сервіс
	Інновації-ринки
Технологічні парадигми, що використовуються в інноваціях	Нормальні
	Радикальні
Ступінь радикальності	Базові
	Системні
	Зростаючі
ІНТЕНСИВНІСТЬ (глибина інноваційних змін)	Інновації, орієнтовані: на регенерування первинних властивостей; кількісні зміни; адаптивні зміни; новий варіант; нове покоління; новий вид; новий рід техніки
	Інновації: нульового; від першого до сьомого порядків
Причини виникнення	Стратегічні
	Реактивні (адаптивні)
Ступінь новизни	Інновації, які ґрунтуються на нових відкриттях

	Інновації, створені на основі нового способу експлуатації винайдених речей
Характер впливу на ринково-технологічні можливості	Архітектурні
	Револьюційні
	Нішеутворювальні
	Регулярні
Масштаби розповсюдження	Інновації, які застосовуються в одній галузі
	Інновації, які застосовуються у всіх або багатьох галузях
Місце та роль у процесі виробництва	Основні
	Доповнювальні
Значущість	Базисні
	Інтегрувальні (поліпшувальні)
	Псевдоінновації
Спрямованість впливу на процес виробництва	Розширені
	Раціоналізовані
	Замінні

*Джерело:* [63; 40; 70].

*Економічні інновації* – це зміни, які стосуються фінансової чи бухгалтерської діяльності підприємства, впровадження нових методів ціноутворення, матеріальної мотивації праці тощо.

*Маркетингові інновації* полягають у застосуванні нових підходів до просування продукції на ринок з метою зростання обсягів її продажу.

*Соціальні інновації* поліпшують соціальний захист працівників підприємства, умови праці, мікроклімат у колективі.

*Організаційно-управлінські інновації* охоплюють зміни в організації праці трудового колективу підприємства, управлінні персоналом.

*Екологічні інновації* полягають у впровадженні нових технологій, що сприяють зниженню забруднення довкілля, виробництву екологічно сприятливіших товарів.

*Інформаційні інновації* дають змогу оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві.

За технологічними парадигмами, які використовуються в інноваціях, інновації поділяють на нормальні і радикальні.

*Нормальні інновації* генеруються на основі відомого набору аксіом і правил трансформації, тобто на основі наявної технологічної парадигми.



*Радикальні інновації* пов'язані із зміною «аксіом» і правил трансформації, тобто відбуваються на основі принципово нових технологічних парадигм.

За ступенем радикальності інновації можна поділити на базові, системні та зростаючі.

*Базові інновації* – це інновації, які виникли на базі значних винаходів, які дали початок новим, раніше не відомим продуктам або процесам, що засновані на нових наукових принципах. До прикладу, парова машина, електроенергія, атомна енергетика, ксерографія, вакуумна трубка, транзистори та інше.

Базові інновації потребують найбільших інвестицій, процес їх розроблення є тривалим, їх комерціалізація приводить до появи нових технологічних укладів.

*Системні інновації* – це ті, які мають нові функції за допомогою об'єднання складових частин радикальних інновацій новими засобами. До системних інновацій можна віднести використання вакуумної трубки в радіо і телекомунікаційних системах, транзисторів у цифрових електронних технологіях, адже спочатку вони були передбачені для інших цілей: вакуумна трубка – для телефонних систем; транзистор – для заміни вакуумної трубки.

*Зростаючі інновації* – малі, але важливі вдосконалення продуктів, процесів, сервісу. Зростаючі інновації технічно вдосконалюються та розповсюджуються як додатки радикальних і системних інновацій.

За причинами виникнення інновації можна поділити на реактивні і стратегічні.

*Реактивні інновації* – це інновації, які забезпечують виживання суб'єкта господарювання, як реакція на нововведення, які здійснює конкурент. Тобто реактивні інновації суб'єкт господарювання змушений здійснити слідом за конкурентом, щоб могли вести боротьбу на ринку.

*Стратегічні інновації* – інновації, запровадження яких має випереджальний характер з метою отримання конкурентних переваг у перспективі.

За ступенем новизни інновації можуть ґрунтуватися на нових відкриттях або бути створеними на основі нового способу, що застосовувався до раніше відкритого явища.

За масштабами розповсюдження виділяють інновації, які створюють умови для виникнення нової галузі, та інновації, які використовують у багатьох сферах економіки. Часто ці два типи інновацій в часі чергуються один з другим (електротехнічна промисловість та електрифікація народного господарства; автомобілебудування та автомобілізація; виробництво ЕОМ і комп'ютеризація).

За місцем і роллю у процесі виробництва можна виділити *основні* і *доповнювальні* інновації. Основні продуктові інновації створюють нові ринки і становлять основу нових галузей, доповнювальні продуктові – розширюють ринок у відповідних галузях.

За значущістю інновації поділяються на базисні, інтегрувальні та псевдоінновації.

*Базисні інновації* – це інновації, основою розроблення яких стали нові фундаментальні наукові досягнення, які вможливають створення нових систем машин, технологій, обладнання. Базисні інновації є передумовою виникнення нових галузей виробництва, перебудови суміжних виробництв, створення нових ринків.

*Інтегрувальні* (поліпшувальні) – це інновації, які створені за рахунок використання (інтегрування) оптимального набору (комплексу) раніше накопичених і перевірених у світовій практиці наукових досягнень (знань, технологій, обладнання та ін.). Особливістю інтегрувальних інновацій є їх створення на потребу ринку і вибір, а не розроблення науково-технічних засобів для їх реалізації. Тому такі інновації називають ще поліпшувальними. Цей вид інновацій сприяє розвиткові й повнішому задоволенню наявних потреб і реалізації нових поколінь товарів (послуг).

*Псевдоінновації* характеризуються дуже незначними змінами порівняно з попередніми виробами і скоріше є проявами реклами та моди. Псевдоінновації спрямовані на часткове поліпшення елементів товару без зміни їхньої базової конструкції та структури. Це в основному інновації з маркетинговою домінантою. Наприклад: нова презентація товару (кишенькове видання), нова комбінація естетичних і функціональних якостей, новий спосіб продажу (телемаркет).

Необхідно зазначити, що межа між такими інноваціями розмита і поліпшувальні нововведення часто призводять до псевдоінновацій.

Застосування інновацій в сучасній практиці господарювання, по-перше, дозволить удосконалити методи управління і форми організації виробництва та праці залежно від типу інновацій. По-друге, це дозволить розробити відповідні системи стимулювання та регулювання інноваційної діяльності. По-третє, це спрямує виробничо-господарську діяльність на інноваційний шлях розвитку. Також це сприятиме підвищенню результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності в умовах невизначеності.

Однак на інноваційну діяльність підприємства впливають різноманітні чинники, які традиційно поділяють на внутрішні і зовнішні та які мають свої особливості прояву в кожній галузі національної економіки. Інновації, як результат інноваційної діяльності, з одного боку, мають бути зорієнтовані на задоволення запитів споживачів, а з другого – на отримання конкретного економічного ефекту. Врахування на підприємстві різноманітних чинників дасть змогу підприємству підвищити конкурентоспроможність та отримати кращі результати інноваційної діяльності.

### **2.3. Етапи інноваційної діяльності в ринкових умовах господарювання**

В умовах становлення інноваційної моделі розвитку України провідна роль у розв'язанні проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств належить інноваційній діяльності. Використання передових технологій у виробництві, створення нових продуктів та послуг становить передумову досягнення високих конкурентних позицій як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Отже, в умовах сьогодення, для підприємств, що мають на меті досягнення та збереження провідних позицій на ринку, особливого значення набуває інноваційна діяльність із застосуванням нових підходів і методів, форм і засобів, що відповідають запитам ринку.

В табл. 2.4 представлено узагальнення підходів учених до визначення сутності інноваційної діяльності.

Таблиця 2.4

**Підходи щодо визначення сутності інноваційної діяльності**

Автор	Визначення
Завлін П. Н., Казанцев А. К., Мінделі Л. Е. та ін.	Це вид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей (звичайно результат НДР або інших науково-технічних досягнень) у новий або вдосконалений технологічний процес, використаний в практичній діяльності, або в новий або вдосконалений продукт, упроваджений на ринку, або в новий підхід до соціальних послуг
Мединський В. Г., Шаршукова Л. Г.	Це складна динамічна система дії і взаємодії різних методів, чинників і органів управління, що займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, вдосконаленням устаткування і предметів праці, технологічних процесів і форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки і техніки; плануванням, фінансуванням, координацією НТП; вдосконаленням економічних важелів і стимулів; розробкою системи заходів із регулювання комплексу взаємообумовлених заходів, направлених на прискорення інтенсивного розвитку НТП і підвищення його соціально-економічної ефективності
Румянцева З. П., Саламатина В. С., Акбердин Р. З. та ін.	Направлена на практичне використання наукового, науково-технічного результату і інтелектуального потенціалу з метою отримання нового або поліпшення вироблюваного продукту, способу його виробництва і задоволення потреб суспільства на конкурентоздатні товари і послуги
Уткін Є. А.	Це діяльність із перетворення результатів наукової і науково-технічної діяльності в інновації і ефективному використанні для оновлення продуктивних сил, організаційно-економічних відносин і взаємодії в господарських системах. Є продовженням наукової і науково-технічної діяльності в єдиному науково-інноваційному циклі народження, трансформації і використання в господарській діяльності інновацій

З наведених визначень випливає, що більшість авторів ототожнюють інноваційну діяльність в основному з науково-технічним прогресом. Однак таке визначення не дає повного уявлення про інноваційну діяльність як об'єкт управління, оскільки вона пронизує практично всі сфери життєдіяльності і виробництва.

Правильніше під інноваційною діяльністю розуміти діяльність, направлену на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень у новий або вдосконалений продукт, послугу або процес із подальшим їх розповсюдженням

для отримання прибутку. Для досягнення мети інноваційної діяльності необхідно шукати нових способів та можливостей, раціональніше використовувати наявні ресурси, впроваджувати найновіші досягнення для задоволення різноманітних потреб споживачів. Вона складається з наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів і охоплює весь комплекс відносин у дослідженнях, виробництві, обміні та споживанні.

Інноваційна діяльність передбачає проходження кількох етапів (*рис. 2.1*).

Вона починається з виникнення, задуму генерації нової перспективної ідеї (I), яка після перевірки можливості її реалізації і придатності використання (II), шляхом створення і комплексного випробування дослідного зразка на ринку (III і IV), з урахуванням побажань споживачів і усуненням виявлених проблемних характеристик (V) втілюється в новий товар, продукцію, технологію, нову організаційну форму (VI), і за допомогою комплексу маркетингу (VI) дозволяє досягти певного ефекту (VII – завоювання ринку, збільшення прибутку).

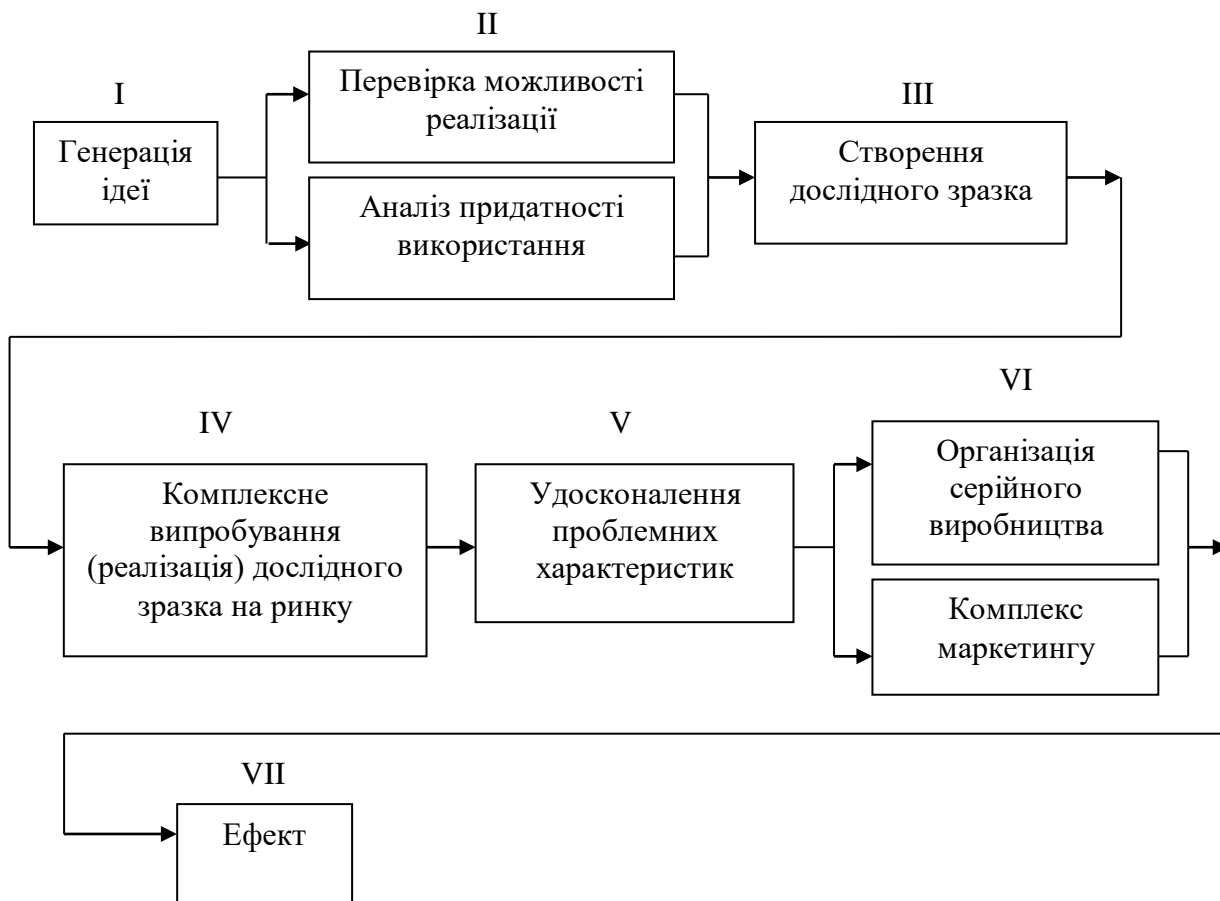


Рис. 2.1. Етапи інноваційної діяльності

Отже, інноваційна діяльність складається з процесу взаємопов'язаних етапів, особливості яких пропонується розглянути більш детально.

На етапі генерації ідеї потрібно враховувати, що нові перспективні ідеї слід розробляти і використовувати відповідно до часових меж цілей підприємства, вчасно й у повному обсязі. Потрібно враховувати і вплив інновацій на інші елементи виробництва, бізнес загалом. Розробляючи інновації для якого-небудь з елементів бізнесу, варто планувати зміни і в інших елементах. Тобто організація інноваційної діяльності передбачає, що будь-яка інновація стосується усіх служб підприємства.

На етапі перевірки можливостей реалізації інновації відбуваються підготовчі зміни, що стосуються організаційної структури підприємства, його традицій, кадрової політики, економічних показників, структури і складу клієнтів тощо, а якщо інновації стосуються засобів праці, то лише після організаційних змін має відбуватися заміна устаткування. Одночасно з цим наявна матеріально-

технічна база забезпечує безперервність виробничого процесу до повного впровадження нового обладнання. Аналіз можливостей для реалізації нової ідеї має передбачати наявність ресурсів у підприємства (банку знань, матеріальних, фінансових ресурсів), щоб бути здатним розробляти і реалізовувати інновації.

Етап аналізу придатності до використання інновацій передбачає виявлення характеру попиту на них – потенційного чи реального. Багато вчених пов'язує появу інновацій насамперед з науковими відкриттями. Але, з іншого боку, всі операції і дії підприємства зумовлені їхньою економічною доцільністю. Це означає, що поява будь-яких інновацій свідчить про їх необхідність. Потреба підприємства в інноваціях визначається його стратегічними цілями, що можливо тільки тоді, коли ці інновації прямо чи опосередковано будуть придатними задовольняти наявні чи потенційні ринкові потреби.

Після виявлення можливостей для реалізації інновацій у разі підтвердження їхньої придатності до використання переходимо до етапу створення дослідного зразка. Під час розроблення зразка необхідно оптимізувати всі витрати, пов'язані з його створенням, таким чином, щоб досягти максимального прибутку або ефекту.

На етапі випробування дослідного зразка на ринку потрібно приділити увагу фіксації недоліків і переваг, що їх будуть визначати реальні та потенційні споживачі предмета інновацій, і врахувати їх на етапі вдосконалення проблемних характеристик.

Коли всі попередні стадії успішно завершені, переходимо до етапу виробництва, на якому особливу увагу потрібно приділити організації і контролю за дотриманням всіх якісних характеристик інновації. Визначальною на цьому етапі буде роль персоналу інноваційного відділу, відділу якості, відділу головного технолога, відділу технічного контролю, кожний з яких, виконуючи свої безпосередні обов'язки, буде впливати на процес управління інновацією.

На етапі реалізації інноваційних продуктів (послуг) персонал відділу маркетингу повинен правильно обрати маркетингову концепцію та інструменти її

реалізації (програми стимулювання збуту, рекламу, місце реалізації) щодо інноваційного продукту (послуги).

Якщо на всіх попередніх етапах були дотримані всі зазначені правила, то кінцевим результатом інноваційної діяльності підприємства буде досягнення мети цієї діяльності: отримання прибутку, завоювання більшої частки ринку, створення позитивного іміджу та ін.

#### **2.4. Аналіз наукових підходів до визначення поняття «інноваційний процес»**

У сучасному виробництві кожного підприємства важливу роль відіграють інновації та їхня головна складова – інноваційні процеси. Без інноваційних процесів майже неможливо зробити новий продукт, оскільки головними складовими інноваційного процесу є не тільки фінансові, економічні, соціальні, організаційно-технологічні фактори, а й нові інноваційні ідеї, які принесуть користь та дійдуть до споживача.

Сучасна економічна література містить кілька підходів до визначення поняття «інноваційний процес» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

##### **Підходи до визначення поняття «інноваційний процес»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення інноваційного процесу (П)</b>
Балабанов І. [1, с. 100]	Означає інноваційну діяльність суб'єкта економіки та являє собою цілеспрямований ланцюг подій з ініціації інновацій, розроблення нових продуктів та операцій, їх реалізації на ринку та подальшої дифузії
Білоброва І. [4, с. 6]	Це процес розвитку нововведення від ідеї до використання кінцевим споживачем, пов'язаний зі змінами в тому речовинному середовищі, у якому він відбувається
Буренніков Ю. [6, с. 8]	Це сукупність основного процесу (від появи інноваційної ідеї до її практичної реалізації) і супутнього (забезпечення основного процесу фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними ресурсами)



	тощо), які спрямовані на досягнення кінцевого результату – отримання інноваційного продукту
Висоцька І. [10, с. 7]	Це соціально-техніко-економічний процес, що через виявлення суспільних потреб приводить до розробки науково-технічної продукції, практичне використання якої сприяє розвитку соціально-економічної системи, підтримує намічений режим її функціонування
Волков О. [22, с. 99]	Це сукупність науково-технічних, технологічних та організаційних змін, що відбуваються впродовж реалізації інновацій
Воловельська І. [13, с. 6]	Це процес якісного відновлення або перетворення елементів системи, що веде до появи нововведення
Завлін П. [48, с. 7, 12]	Це комплекс послідовних робіт від отримання теоретичного знання до використання товару, створеного на основі нового знання, споживачем. Послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація «визріває» від ідеї до конкретного продукту, технології чи послуги і розповсюджується при практичному використанні. Він не завершується фактом реалізації інноваційного продукту чи технології на практиці, оскільки під час практичного використання інновація далі проходить дослідження, удосконалення, набуває нових споживчих властивостей
Ілляшенко С. [28, с. 18]	Означає процес створення, впровадження і поширення інновацій
Ільдеменов С. [25, с. 14]	Це складна мережа комунікативних зв'язків різного рівня, всередині і між організаціями, що об'єднують різні функції на підприємстві і з'єднують його з широким науково-технічним співробітництвом і ринком
Коренной О. О., Карпов В. І. [32, с. 4]	Це комплексний процес створення, розповсюдження та використання нового практичного засобу (новації) для нової (або для кращого задоволення вже відомої) суспільної потреби, водночас це процес пов'язаних із впровадженням новації змін у тій соціальній і суспільній сфері, у якій реалізується його життєвий цикл
Краснокутська Н. [35, с. 70]	Це не тільки складний, а й взаємопов'язаний процес, створення інновацій з використанням сукупності знань, наукової і маркетингової діяльності: сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою (техніка, прилади, устаткування, організація виробництва). Це комплекс різних послідовних видів діяльності на основі поділу і кооперації праці – від одержання нового теоретичного знання до використання створеного на його основі товару споживачем
Кузьмін О. [37, с. 23]	Це сукупність заходів щодо розробки (придбання) і реалізації інновацій.
Лепейко Т. [39, с. 26]	Це дії працівників підприємства з послідовного внесення змін у товари, технологічні процеси, документообіг, організаційну структуру, джерела сировини і матеріалів, ринки збуту та інше
Мединський В. [41, с. 25]	Це паралельно-послідовна реалізація нововведень,

	науково-дослідної, науково-технічної виробничої діяльності. Це часові етапи життєвого циклу нововведення від виникнення ідеї до її розробки та впровадження
Мельник Л. [42, с. 5]	Це сукупність етапів з формування нових знань про предмет або явище та їх застосування на практиці з метою отримання цільового результату (збільшення обсягу та диверсифікування джерел отримання прибутку, зниження рівня витрат тощо), що супроводжується затратами праці, коштів і часу
Мотовилов О. [44, с. 6]	Полягає в одержанні й комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального характеру, інших результатів інтелектуальної діяльності. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновацій розглядається як інноваційний процес
Павлов І. [49, с. 15]	Це багатопланова система цілеспрямованої організації інноваційної діяльності, що містить логічно пов'язані дії, які включають елементи генерації нових ідей, проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження у виробництво, поширення, споживання інноваційного продукту і в цілому охоплюють увесь складний комплекс суспільно-виробничих і фінансово-кредитних відносин у циклі «наука – техніка – виробництво – споживання»
Парсаданян С. [51, с. 9]	Це система методів, заходів, процедур з перетворення наукових знань на товар, спрямований на власні потреби підприємств і сферу споживання
Гвесс Б., Брейт Дж. [59, с. 30]	Це єдиний свого роду процес, який поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво та правління в єдине ціле для одержання суттєвих ефектів і ліпшого задоволення суспільних потреб
Тивончук О. [61, с. 6]	Це послідовність робіт від проведення наукових досліджень до реалізації й поширення створених на основі нового знання інновацій. Інноваційний процес на підприємстві – це комплекс взаємопов'язаних робіт від генерування ідеї до створення на її основі нового продукту (процесу) та реалізації його на ринку
Федулова І. [62, с. 9]	Це спосіб організації комплексу взаємопов'язаних між собою напрямів наукової технологічної, організаційної, фінансової і комерційної діяльності, який спрямований на створення і впровадження на ринку нового або вдосконаленого продукту, створення нового або вдосконаленого технологічного процесу, використання в практичній діяльності нової або вдосконаленої організаційно-економічної форми для забезпечення прибуткової роботи підприємця забезпечення його конкурентоздатності для досягнення визначеної мети
Харів П. [64, с. 14]	Це сукупність комплексних, постійно здійснюваних у

	просторі та часі, прогресивних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, що ведуть до підвищення ефективності суспільного виробництва та вирішення соціальних проблем (екологія, умови праці)
Цзіньбо Лі [65, с. 6]	Це процес розробки, створення, освоєння та поширення новизни, які постійно здійснюються у просторі та часі, прогресивних науково-технічних організаційних і соціально-економічних змін, що ведуть до підвищення ефективності суспільного виробництва та вирішення соціальних проблем.
Чухрай Н. [66, с. 34], Патора Р. [67, с. 33]	Це комплекс пов'язаних між собою дій, які ведуть до виникнення наукових ідей та перетворення їх у матеріальні засоби, що надаються до практичного використання. ІІ – процес створення, освоєння і поширення тих техніко-економічних ідей, практичне застосування яких призводить до отримання певного суспільно-економічного ефекту
Янковський К. [69, с. 8]	Являє собою сукупність інтелектуальної праці зі створення нового продукту праці. Передбачає включення нових характеристик у техніку, нових якісних параметрів готового продукту споживання (суспільного і приватного), а також нових технологій, спрямованих на задоволення суспільних і особистих потреб

Таким чином, поняття «ІІ» вказує на організований, спрямований на досягнення певного результату характер діяльності, яка складається з ряду взаємопов'язаних послідовних дій. ІІ можна розглядати з різним ступенем деталізації і з різних позицій.

ІІ – це єдиний у своєму роді процес, який об'єднує науку, техніку, економіку, менеджмент. Він полягає в отриманні інновацій і триває від зародження ідеї до її комерційної реалізації. На здійснення інноваційних процесів значно впливає поширення в часі і просторі раніше освоєної та використаної інновації, але в новій якості та в іншому місці. Відповідно, у перебігу ІІ взаємодіють спеціалісти різних функціональних напрямів (підрозділів), серед яких основними є науково-дослідні, виробничі, маркетингові та фінансові, Участь відповідних підрозділів в ІІ залежить від напрямку та галузі діяльності, особливості продукції підприємства. Так, на підприємствах машинобудування основну роль відіграють конструкторські й технологічні підрозділи, на підприємствах, які спеціалізуються на товарах широкого вжитку, – спеціалісти з маркетингу тощо. Крім того, ІІ передбачає комплексну взаємодію різних

чинників, зокрема таких, на які впливає підприємство, і таких, що незалежні від діяльності підприємства. Деякі з них є внутрішніми для підприємства, що впроваджує інновації, інші – зовнішніми, в тому числі ринковий попит, пропозиція науково-технічних знань.

Таким чином, можна стверджувати, що ІІ має такі особливі ознаки:

ІІ являє собою цілеспрямований ланцюг подій з ініціації інновацій, їх розробки, реалізації на ринку та подальшої дифузії;

результатом ІІ можуть бути придатні до реалізації інноваційний продукт, наукова розробка, послуга, технологія, організаційно-управлінська інновація, маркетинг та інше;

ІІ не завершується появою на ринку інновації, а продовжує розвиватись, поширюватись та розповсюджуватись при практичному використанні;

ІІ на кожному з етапів його реалізації супроводжується комерціалізацією відносин між розробником, замовником, виконавцем, споживачем та іншими суб'єктами;

підприємство від реалізації ІІ одержує ефект (економічний чи соціальний);

ІІ супроводжується витратами ресурсів, праці, коштів і часу.

## **2.5. Моделювання інноваційних процесів**

Вступ України до СОТ сформував певні вимоги до інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Існування країни в нових умовах потребує оновлення товарного асортименту, модернізації технологій виробництва, удосконалення систем організації й управління. Ці заходи дозволяють адаптувати вітчизняну продукцію до вимог внутрішнього і зовнішнього ринків шляхом підвищення рівня якості, скорочення витрат, стабілізації і поліпшення результатів фінансово-економічної діяльності. На думку більшості науковців, «прискорення темпів науково-технічного розвитку призводить до підвищення швидкості оновлення продукції (послуг) і звикання споживачів до новинок, а отже, до скорочення

життєвих циклів продукції, технології, попиту, до підвищення інтенсивної конкурентної боротьби на ринках збуту підприємства» [18]. Звідси постає питання створення ефективних моделей інноваційного процесу на українських підприємствах.

У світовій практиці є кілька підходів до моделювання інноваційного процесу, автори яких зробили певний внесок у впровадження інноватики у виробничий процес.

Одним із перших внесок у моделювання інноваційних процесів зробив Р. Росвелл, який у своїх роботах виділяє п'ять поколінь інноваційного процесу, які розрізняються принциповим підходом до механізму впровадження інновацій у виробничий процес. Більшість науковців підтримують цей підхід. Перше покоління моделей інноваційних процесів припадає на 1950–1960-ті рр. На думку Р. Росвелла, це покоління можна описати як «модель, яка підштовхується технологіями (*technology push model*), є простим лінійно-послідовним процесом з акцентом на НДДКР і ставленням до ринку лише як до споживача результатів технологічної активності виробництва» [75]. Представники першого покоління різняться в думках відносно етапів інноваційного процесу.

Так, Л. І. Кошкін, А. Є. Хачатуров, І. С. Булатов виділяють три основні етапи: «передвиробничий: НДР, ДКР, підготовка виробництва; виробництво продукції; експлуатація або споживання» [34].

Словацькі економісти Л. Водачек і О. Водачкова [12] підтримують цю думку і виділяють такі етапи інноваційного процесу: наука; дослідження; розробка виробу; виробництво; споживання.

С. Д. Ільєнкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягутин [26], Л. Ю. Гордієнко [17], В. Я. Кардаш [31] до інноваційного процесу, крім попередніх (фундаментальні і прикладні дослідження, розробка, проектування, виробництво), додають такі етапи: будівництво; освоєння виробництва та маркетинг.

Т. Алімова підходить до формування інноваційного процесу з погляду приділення уваги стратегічним дослідженням і придбанням прогресивних технологічних процесів, виділяє такі етапи інноваційного процесу: «наукові

дослідження і розробки; придбання неупредметненої технології; організація виробництва; маркетинг нових продуктів; запуск виробництва; стратегічні дослідження ринку» [1].

Аналіз цих наукових підходів дозволяє погодитися з думкою О. І. Волкова, М. П. Денисенка, А. П. Гречан і узагальнити модель організації інноваційних процесів, яка складається з таких стадій: фундаментальні і прикладні дослідження, розробка дослідного зразка, проведення маркетингових досліджень, розробка промислового зразка, організація виробництва, організація збуту.

Таким чином, усі моделі організації інноваційних процесів першого покоління поєднуються такими основними поняттями:

по-перше, інновації повинні базуватися на наукових досягненнях і виробничих можливостях підприємства;

по-друге, в моделях доводиться необхідність впровадження нововведень та їх ринкова затребуваність (Л. І. Кошкін, А. Є. Хачатуров, І. С. Булатов), вивчається на стадії маркетингових досліджень результатів запуску нової продукції у виробництво (С. Д. Ільєнкова, В. Ф. Гриньов, В. Я. Кардаш) або розглядається після організації виробничого процесу перед запуском цієї продукції у виробництво (Т. Алімова);

по-третє, стратегічні дослідження ринку рекомендується проводити після освоєння виробництва нової продукції.

Узагальнивши аналіз моделей першого покоління, можна стверджувати, що ці моделі не мають ринкової спрямованості, а базуються на можливостях підприємств у сфері науково-дослідної роботи, маркетинг починається тільки під час комерціалізації інновацій.

Друге покоління моделей інноваційних процесів датується кінцем 1960-х – початком 1970-х років. Моделі цього покоління Р. Росвелл визначає як модернізацію лінійно-послідовної моделі (моделі першого покоління), але з «акцентом на важливість ринку, на потреби якого реагують НДДКР (*need-pull model*)» [75].

Представниками цього покоління є В. Н. Гончаров, Є. В. Іванова, які виділяють такі етапи інноваційного процесу: «попередня оцінка проекту: генерація ідей, експеримент, винахід, оцінка, патентування, аналіз проекту; прикладне вживання: експерти, ідеї, дослідження ринку, оцінка проекту; розробка і проектування; застосування» [16].

На противагу їм П. Н. Завлін, А. К. Казанцев, Л. Е. Мінделі виділяють такі етапи: «розробка товару: маркетингові дослідження, генерація і фільтрація ідей, НДР, ДКР, випробування в ринкових умовах; підготовка виробництва; освоєння виробництва; виробництво; збут; експлуатація» [27].

П. Дойль, який належить до цієї ж групи вчених, вважає, що етапами інноваційного процесу є: «ідеї; дослідження і аналіз ринку; перевірка концепції продукції; бізнес-аналіз; розробка торгової марки; впровадження у виробництво; пробний ринок; виведення на національний ринок» [20].

О. Є. Герасімов рекомендує організувати інноваційний процес з урахуванням вимог ринку вже на ранніх етапах розробки інновації в такій послідовності: «усвідомлення можливостей; формулювання ідей; формулювання попиту; розробка концепції продукції; виробництво; тестування; ринок». Учені цієї групи вважають, що організація інноваційного процесу на підприємстві має здійснюватися вже на ранніх етапах розробки інновації з урахуванням ринкових вимог.

Узагальнено ця концепція представлена відповідною моделлю (рис. 2.2).

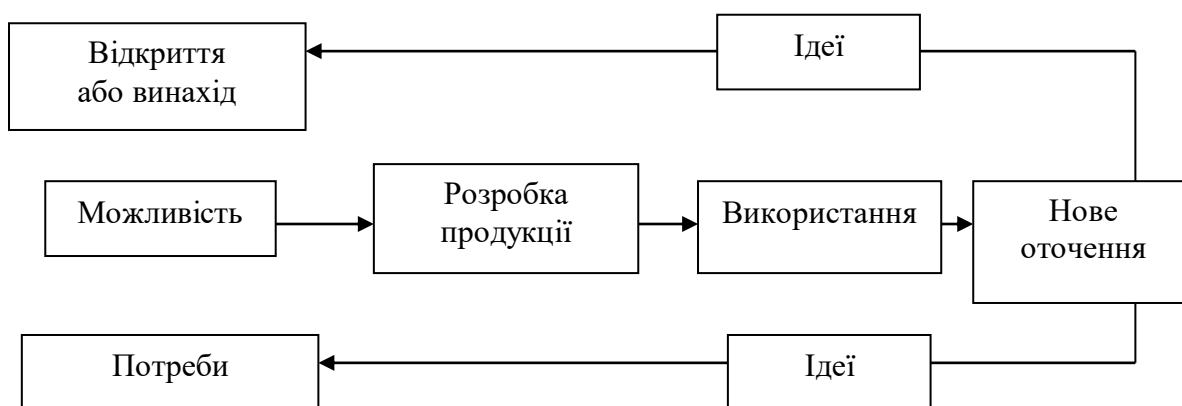


Рис. 2.2. Друге покоління інноваційного процесу

Третє покоління моделей інноваційних процесів – початок 1970-х – середина 1980-х років. За Р. Росвеллом, це покоління моделей являє собою «зв’язаний (з’єднаний) тип моделей» (*coupling model*). Значною мірою це комбінація моделей першого і другого поколінь з акцентом на зв’язки технологічних спроможностей і можливостей із потребами ринку» (рис. 2.3) [75].

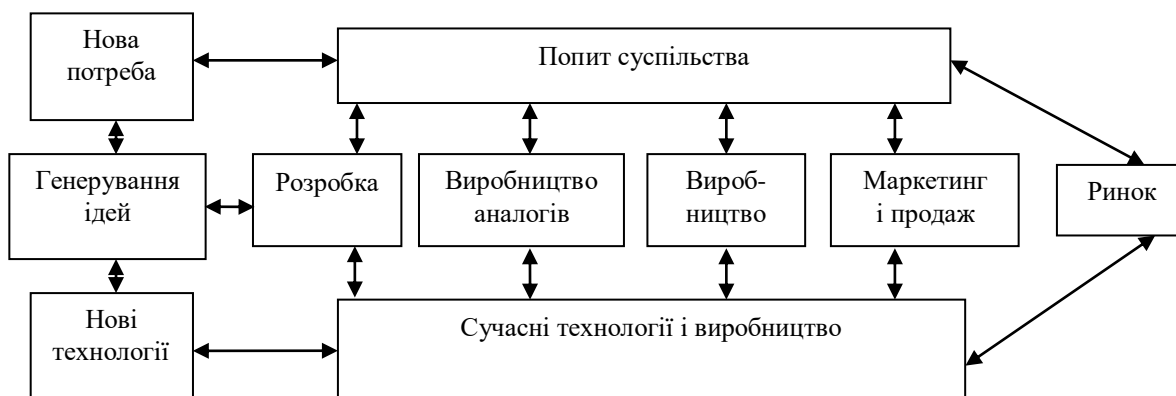
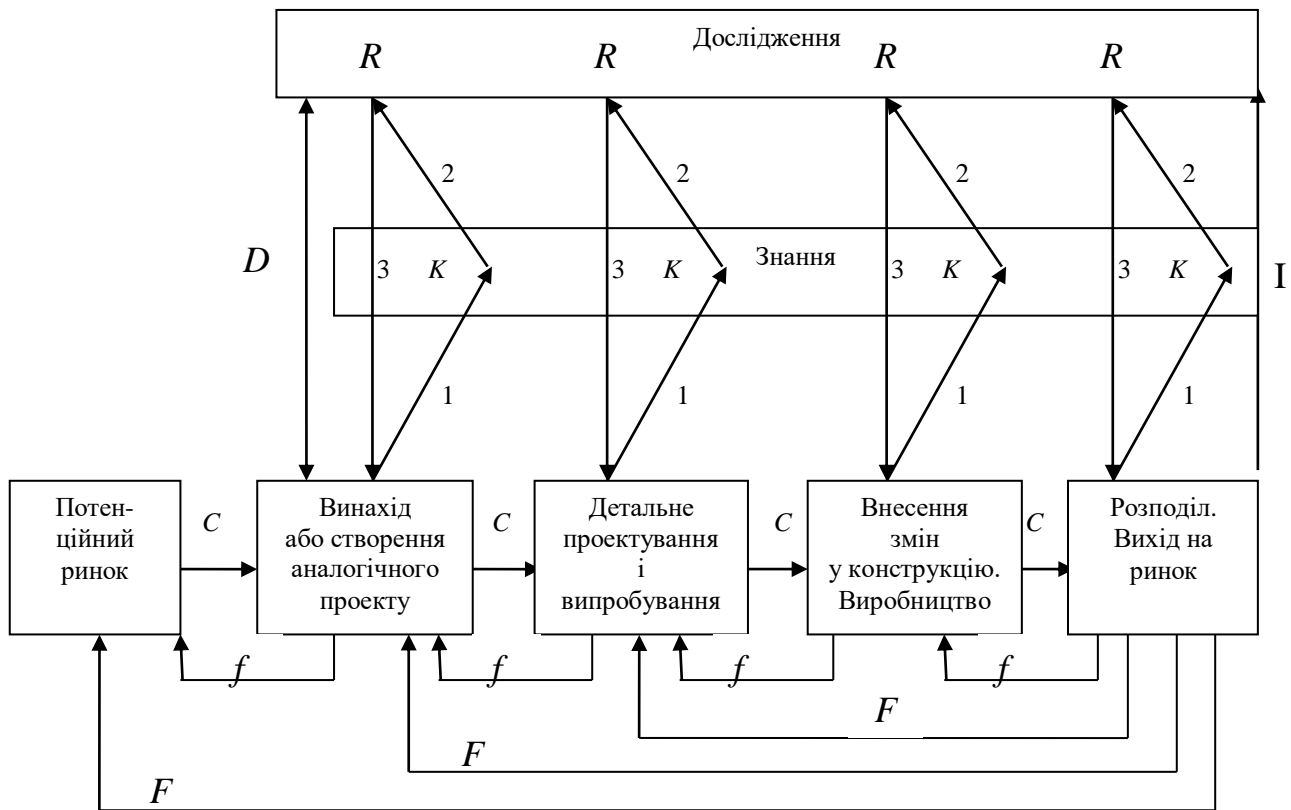


Рис. 2.3. Третє покоління інноваційного процесу

У порівнянні з попередніми моделями ця модель являє собою також послідовний процес, але наявні зворотні зв’язки, де науково-дослідні розробки і нові ринкові потреби служать головними джерелами генерації інноваційних ідей.

Розвитком моделей третього покоління є ланцюгова модель (*chain-link model*) Клайна – Розенберга (*S. J. Kline, N. Rosenberg*), відповідно до якої виділяються п’ять стадій інноваційного процесу (рис. 2.4).





де  $C$  – центральний ланцюг інноваційного процесу;  
 $f$  – інтерактивний зворотний зв'язок між стадіями;  
 $F$  – зворотний зв'язок ринку;  
 $D$  – наукові відкриття, впровадження яких може привести до радикальних змін;  
 $K$  – реалізація наявних або нових знань в інноваційний процес;  
 $R$  – попередні наукові дослідження з метою створення нового знання,  
 $I$  – інновації, які можна безпосередньо реалізовувати в наукові дослідження.  
Джерело: [73].

Рис. 2.4. Ланцюгова модель інноваційного процесу Клайна – Розенберга

Перша стадія відповідає ідентифікації потреби на потенційному ринку, друга – створенню проекту нового товару, третя – детальному проектуванню і розробці інновації, четверта – впровадженню в повномасштабне виробництво, п'ята – виходу інновації на ринок, маркетинговій і розподільній діяльності [45]. Таке представлення моделі дозволяє виділити п'ять взаємопов'язаних ланцюгів інноваційного процесу, кожний з яких описує різні джерела інновацій, і, відповідно, необхідну інформацію на всіх етапах процесу. Стрілками, що позначені літерою « $C$ » (*central chain*) – центральний ланцюг, відображено центральний (перший) ланцюг інноваційного процесу.

Процеси, які виникають під час здійснення винаходів, створення проектів, розробки і виробництва новацій до маркетингової і розподільної діяльності, є центральним ланцюжком [45]. Другим ланцюжком є зворотні зв'язки від споживачів або майбутніх користувачів інновації, вони розташовуються вздовж центрального ланцюжка та позначені літерою «F» (*feedback*). Таким чином, цей ланцюжок відображає орієнтацію більшості інноваційних процесів на споживачів, особливо у високотехнологічних галузях. Другий ланцюжок зворотного зв'язку відображає процеси, що виникають усередині підприємства, як взаємодію між його структурними підрозділами (позначені літерою «f» (*feedback*) [45]. Третій ланцюжок відображає зв'язок центрального ланцюжка з науковим досвідом і визначається як «створення, відкриття, перевірка, реорганізація і поширення знань фізичного, біологічного і соціального характеру» [27] (позначений на моделі інноваційного процесу літерою «D» (*discoveries*), має назву третього ланцюжка інновацій) [34]. Четвертий ланцюжок інноваційного процесу (на рисунку – літера «K» – *knowledge*), відображає джерела інновацій існуючих знань (стрілка «1»); джерела нових фундаментальних досліджень (стрілка «2»), джерела модифікацій доступних технологій (стрілка «3»). П'ятий ланцюжок інноваційного процесу (позначений на рисунку літерою «I» – *innovations* відображає можливості, які відкриваються через інновації для просування нових знань у виробництво [45].

У цілому, ланцюгова модель доповнює традиційні джерела інновацій наявністю зворотних зв'язків, про що свідчить можливість повернення проектів на попередні етапи для доопрацювання. Також слід зазначити, що в ланцюговій моделі з'являється поняття «нової технології» – як об'єктивно нової для галузі (нові знання), так і суб'єктивно нової (існуючі зовнішні знання). Таким чином, модель Клайна – Розенберга побудована за логікою третього покоління інноваційного процесу за класифікацією Росвелла [45].

Четверте покоління моделей інноваційних процесів виникло в середині 1980-х і використовується до сьогодні [75]. Особливість цього покоління моделей інноваційних процесів полягає в «акцентуванні уваги на паралельній діяльності інтегрованих груп і зовнішніх горизонтальних і вертикальних зв'язках» [75]. Ця

паралельність інноваційних процесів являє собою паралельну розробку інновації кількома тимчасовими колективами різнопрофільних фахівців (відділ виробництва, техвідділ, НДДКР, планово-економічний відділ, відділ маркетингу).

Найбільшу ефективність в розробленні нового товару деякі вчені (Ф. Котлер) відзначають у тих випадках, коли цей процес здійснюється комплексно у співпраці між маркетинговим, фінансовим, технічним, виробничим підрозділами компанії [33]. Досвід широкого використання роботи міжфункціональних груп успішно впроваджується при створенні нових товарів японськими компаніями.

Найважливішою особливістю четвертої моделі інноваційної діяльності є інтеграція науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт з виробництвом, горизонтальна диверсифікація: створення спільних підприємств, стратегічних альянсів, міжфункціональних робочих груп, що об'єднують технологів, конструкторів, маркетологів, економістів тощо [16]. Такий підхід прискорює процес упровадження інновації у виробничу діяльність підприємства. На *рис. 2.5* наведено інтегрований інноваційний процес, який сфокусований на основних характеристиках: інтегрованості і паралелі.



Рис. 2.5. Четверте покоління інноваційного процесу

Типовим представником моделей четвертого покоління є японський підхід до організації інноваційного процесу, який характеризується тим, що звернення до споживачів і з'ясування їх ставлення до нового товару здійснюється на ранніх стадіях. Так, Ф. Кодама визначає, що першим етапом є аналіз перспективного попиту, а на останніх стадіях інноваційного процесу на основі зробленого прогнозу формується ринковий попит (рис. 2.6) [74]. Одночасно з четвертим поколінням Р. Росвелл виділяє і п'яте покоління моделей інноваційних процесів, яке має назву «*strategic networking model*» – модель стратегічних мереж [75].

Головною відмінною рисою цього покоління моделей від четвертого покоління, в якому переважала паралельність процесів розробки інновації, є поява таких функцій:

установлення стратегічних зв'язків між окремими складовими інноваційного процесу за допомогою систем інформатики і обчислювальної техніки;

здійснення інтерактивного обміну електронними даними дослідників з постачальниками, партнерами і споживачами;

проведення безперервного маркетингу: від фундаментальних досліджень до післяпродажного обслуговування готової продукції.

Тобто останнє, п'яте покоління інноваційних процесів відповідає вимогам інформаційної економіки, або економіки знань, характеризується збільшенням імітаційного моделювання, інтеграцією автоматизованого проектування у системі гнучкого виробництва. Аналіз розвитку моделей інноваційних процесів доводить, що вони постійно трансформуються: простежується тренд від лінійної моделі до складної багаторівневої з інтеграцією передових систем інформатики і обчислювальної техніки в системі гнучкого виробництва.

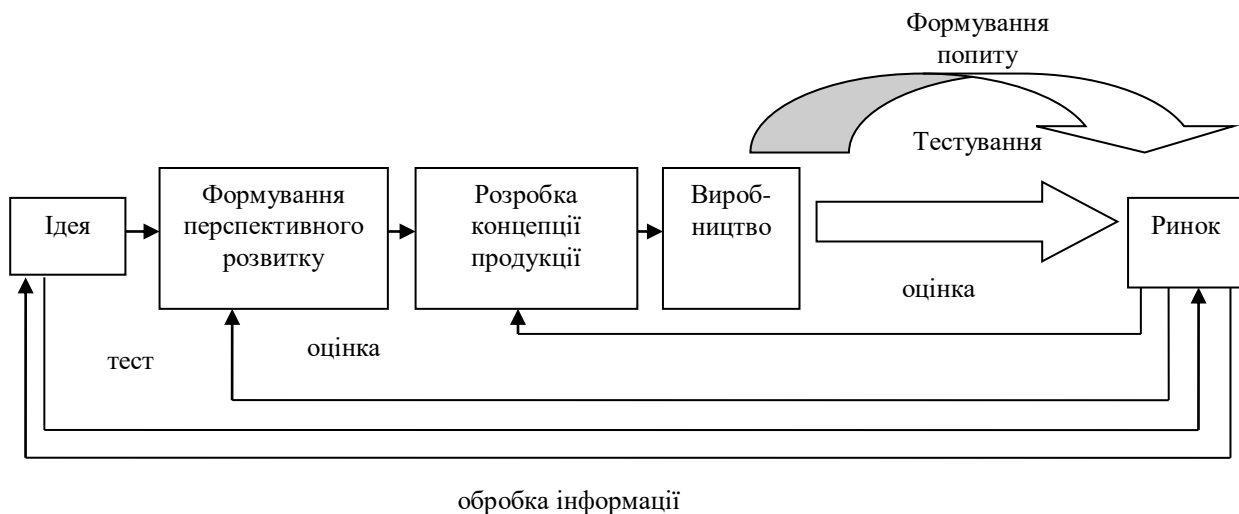


Рис. 2.6. Японська модель інноваційного процесу

Таким чином, сучасна модель інноваційного процесу має відповідати наведеним нижче вимогам.

1. Упровадження комплексного забезпечення інноваційного процесу: паралельна розробка і впровадження інновацій кількома командами різнопрофільних фахівців із використанням інтерактивних інформаційних систем.

2. Джерелами інноваційних ідей на сучасному етапі є: потреби і вимоги ринку; існуючі у світовій практиці наукові дослідження і принципово нові знання; знання, набуті в результаті бенчмаркінгу.

3. Центральним блоком інноваційного процесу виступає маркетинг, який базується на фундаментальних дослідженнях і здійснюється від дослідження потенційних споживачів до після продажного обслуговування готової продукції.

4. Інтерактивна співпраця з постачальниками і постійними покупцями.

5. Можливість урахування власних помилок завдяки використанню зовнішніх, горизонтальних, вертикальних і зворотних зв'язків між етапами (блоками) інноваційного процесу.

6. Підтримка всіх етапів інноваційного процесу за шляхом упровадження інформаційних систем і обчислювальної техніки.

Таким чином, організований відповідно до цих шести принципів процес розробки і впровадження інновацій у виробництво характеризується комплексним використанням експертних систем, імітаційного моделювання, інтегрованих

систем гнучкого виробництва і автоматизованого інтерактивного проектування, що дозволяє підприємству вивести на ринок новий продукт раніше від аналогів конкурентів і відповідно до попиту споживачів.

## **2.6. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах проектного підходу**

Одним із найважливіших факторів економічного зростання є активна інноваційна діяльність підприємства. Для створення дієвої системи управління процесами розробки і впровадження інновацій недостатньо класичного механізму господарської діяльності. Ці процеси потребують перебудови організаційної та виробничої структур, зміни стилю управління, перегляду функцій менеджменту в умовах активізування інноваційної діяльності.

В умовах вибору інноваційного шляху розвитку сучасними підприємствами, підвищення рівня їхньої інноваційної активності постає актуальна проблема формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю.

Варто зазначити, що питанням формування та ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю приділено недостатньо уваги.

Сучасний тлумачний словник української мови розкриває зміст поняття «механізм» як внутрішню будову, систему чогось [58, с. 474].

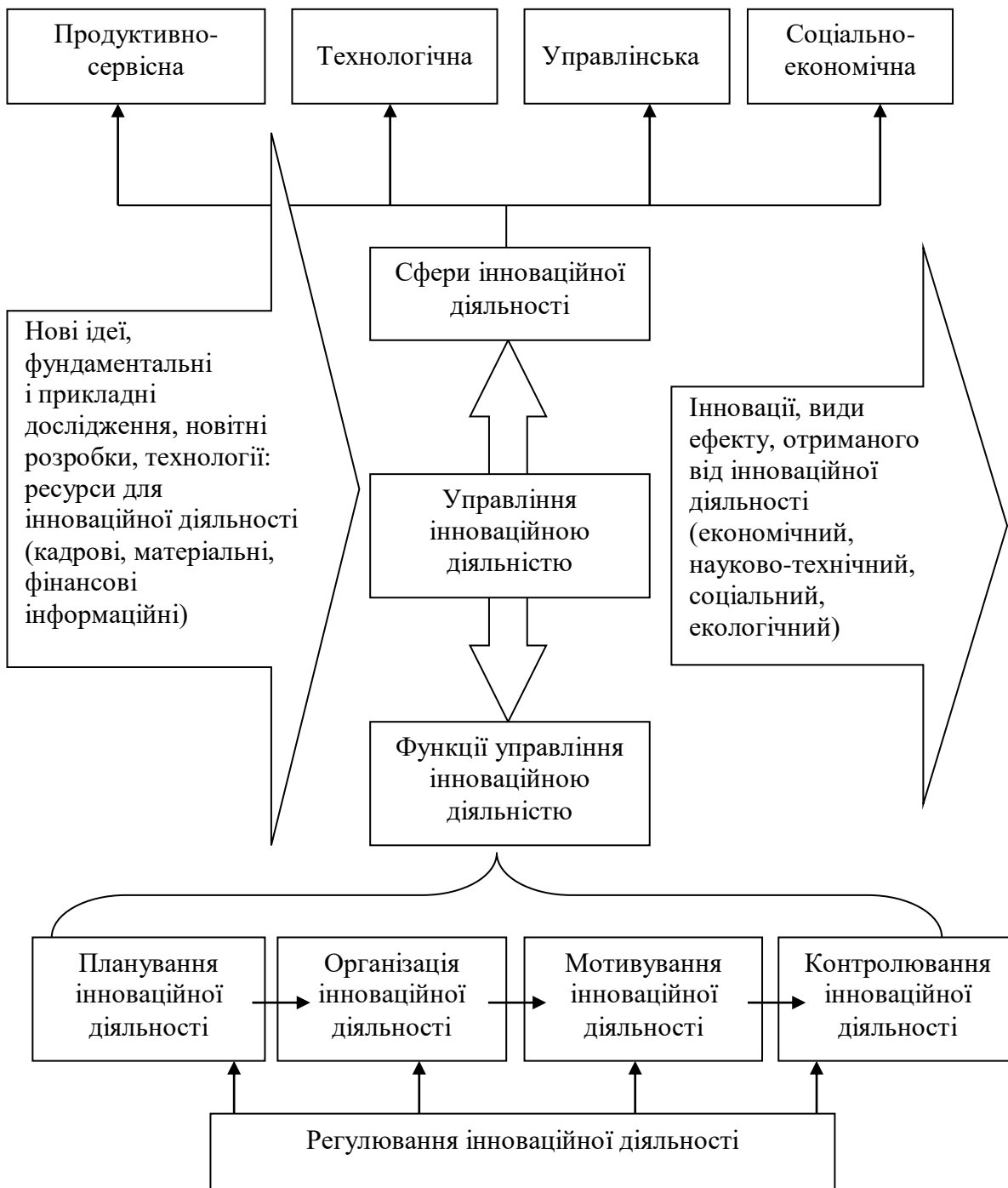
Механізм управління можна розглядати як саму організацію, процес практичного здійснення управління. Ця організація є складною функціональною системою і включає три найважливіші елементи: суб'єкти управління; об'єкти управління; взаємодію суб'єктів і об'єктів управління [60, с. 50].

Як вважає Є. В. Новак, для успішного управління нововведеннями необхідною умовою є формування і використання цілісного організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, який передбачав би чітку впорядкованість його елементів та ефективність їхньої взаємодії [46, с. 28–29].

На думку І. Л. Калюжного і Т. В. Калюжноі, механізм управління інноваційною діяльністю підприємств спрямований на впорядкування процесів генерації нових ідей, пошуку й розробки технічних рішень, створення і впровадження інновацій, орієнтований на формування і своєчасну реорганізацію структур, що здійснюють інноваційні процеси, з урахуванням етапів еволюції продукту [30, с. 88].

Інша дослідниця, Н. В. Краснокутська, вважає, що механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, що забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства [35, с. 169].

Таким чином, механізм управління інноваційною діяльністю підприємства – це сукупність елементів планового, організаційного, мотиваційного, контрольного та регулювального впливу на сфери інноваційної діяльності підприємства. Структурну схему механізму управління інноваційною діяльністю підприємства (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Структурна схема механізму управління інноваційною діяльністю підприємства**

Для функціонування механізму управління інноваційною діяльністю насамперед необхідно забезпечити достатність вхідних компонентів: згенерованих інноваційних ідей, що знаходять своє втілення через фундаментальні і прикладні дослідження в наукових розробках; ресурсів для здійснення інноваційної діяльності (кадрових, матеріальних, фінансових, інформаційних).



Указаний механізм має базуватися на застосуванні функцій управління інноваційною діяльністю, а саме на її плануванні, організації, мотивуванні, контролі та регулюванні.

На основі літературних джерел з питань менеджменту [36; 43; 15; 29; 9] можна дати такі визначення функцій управління інноваційною діяльністю.

Під плануванням інноваційної діяльності слід розуміти вид управлінської діяльності, спрямований на розробку конкретних дій та досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства.

Організація інноваційної діяльності – вид управлінської діяльності, спрямований на адаптування організаційної структури підприємства до потреб інноваційної діяльності.

Під мотивуванням інноваційної діяльності слід розуміти вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання персоналу, задіяного в інноваційному процесі підприємства, на досягнення цілей інноваційної діяльності.

Контролювання інноваційної діяльності – вид управлінської діяльності, спрямований на спостереження за досягненням цілей інноваційної діяльності, аналізування відхилень від плану, виявлення збоїв у виконанні завдань.

Регулювання інноваційної діяльності – це вид управлінської діяльності, метою якої є збереження стану впорядкованості інноваційного процесу на підприємстві шляхом усунення відхилень, недоліків, збоїв, виявлених у процесі контролю інноваційної діяльності.

Механізм управління інноваційною діяльністю реалізується шляхом застосування певних функцій в усіх сферах інноваційної діяльності: продуктово-сервісній, технологічній, управлінській, соціально-економічній.

Продуктово-сервісна сфера інноваційної діяльності включає в себе розробку і впровадження інноваційних продуктів і послуг.

Створення інноваційних технологій знаходить своє втілення в технологічній сфері інноваційної діяльності.

Управлінська сфера базується на пошуку і впровадженні нових управлінських технологій до інноваційної діяльності.

Соціально-економічна сфера інноваційної діяльності полягає у впровадженні нових підходів до процесу підвищення рівнів кваліфікації персоналу, корпоративної культури, роботи з постачальниками і споживачами, удосконаленні методів виходу на ринок із новоствореними інноваціями.

Результатом функціонування механізму управління інноваційною діяльністю є інновації та ефекти, отримані від інноваційної діяльності (економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний).

Під економічним ефектом від інноваційної діяльності розумітимемо отриманий прибуток від створених інновацій, зниження їхньої собівартості, зростання їхньої дохідності.

Науково-технічний ефект від інноваційної діяльності полягає в накопиченні нових знань щодо створення інновацій, створенні можливості глобального використання науково-технічних розробок підприємства і, як наслідок, становить внесок у розвиток науки і техніки.

Соціальний ефект від інноваційної діяльності означає підвищення рівня добробуту, поліпшення умов праці персоналу, створення нових робочих місць тощо.

Екологічний ефект від інноваційної діяльності полягає у скороченні атмосферних викидів, упровадженні мало- або безвідхідного виробництва, підвищенні термінів корисного використання інновацій.

У процесі виконання унікальних, неповторюваних та нетипових робіт, різновидом яких є розробка нових продуктів, в умовах мінливості зовнішнього середовища одним з найефективніших інструментів досягнення визначеної мети стає проектний підхід. Основними аргументами на користь проектного підходу є чітке визначення цілей і результату, необхідних ресурсів і термінів виконання, чітка обмеженість бюджету, прозорість грошових потоків, окресленість відповідальності за виконання в межах створених проектних груп (*рис. 2.7*).

Наслідком застосування проектного підходу до формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є отримання низки переваг:

- відбувається концентрування на проекті, а не на виконанні тієї чи іншої функції менеджменту;
- проектний менеджер має повну владу над інноваційним проектом;
- незалежні команди, як правило, швидше виконують роботи за проектом, приділяючи йому повну увагу і не відриваючись на виконання інших обов'язків;
- обмін інформацією проходить усередині проектної групи, а не каналами ієрархії;
- спостерігається явище крос-функціональної інтеграції, що пов'язане в корпоративному усвідомленні з оптимізацією проекту загалом, а не окремих його ділянок, у яких відповідні виконавці є фахівцями.

Формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах проектного підходу дозволить суттєво підвищити її ефективність, оскільки значно скоротяться витрати часу на розробку та впровадження інновацій, будуть чітко окреслені цілі інноваційної діяльності і відповідальність виконавців у межах кожного інноваційного проекту.



Рис. 2.7. Функції управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах проектного підходу

## ПРАКТИКУМ

### Тестові питання:

**1. Що було передумовою появи першої хвилі загальноекономічного розвитку суспільства за Й. Шумпетером:**

- а) масове поширення залізниць, а також збільшення їх напрямків;
- б) початок виробництва електричної енергії та виготовлення першого автомобіля;
- в) поява парової машини та розширення її використання;
- г) великі географічні відкриття, а також виникнення нових ринків збуту.

**2. Що було передумовою появи другої хвилі загальноекономічного розвитку суспільства за Й. Шумпетером:**

- а) масове поширення залізниць, а також збільшення їх напрямків;
- б) початок виробництва електричної енергії та виготовлення першого автомобіля;
- в) поява парової машини та розширення її використання;
- г) великі географічні відкриття, а також виникнення нових ринків збуту.

**3. Що було передумовою появи третьої хвилі загальноекономічного розвитку суспільства за Й. Шумпетером:**

- а) масове поширення залізниць, а також збільшення їх напрямків;
- б) великі географічні відкриття, а також виникнення нових ринків;
- в) початок виробництва електричної енергії та виготовлення першого автомобіля;
- г) поява парової машини та розширення її використання.

**4. Які існують типи хвиль згідно з теорією «довгих хвиль М. Кондратьєва»:**

- а) короткі (5 років), середні (15 років) і довгі (50 років);
- б) короткі (3 роки), середні (15 років) і довгі (60 років);
- в) короткі (3 роки), середні (25 років) і довгі (50 років);
- г) короткі (5 років), середні (15 років) і довгі (60 років).

**5. За допомогою якої теорії встановлено, що економіка є циклічною, тобто кожні п'ятдесят – шістдесят років відбуваються хвилеподібні стрибки: піднесення і занепаду:**

- а) неокласичної теорії;
- б) теорії «довгих хвиль М. Кондратьєва»;
- в) теорії прискорення;
- г) соціально-психологічної теорії.

**6. Представники якої теорії інноваційної діяльності, спираючись на пояснення інновацій за Й. Шумпетером (де інновації – це головний імпульс розвитку), урахували й економічні цикли, де передумовою чергування періодів кризи та розвитку є так звані «інноваційні вибухи»:**

- а) неокласичної теорії;
- б) теорії «довгих хвиль М. Кондратьєва»;
- в) теорії прискорення;
- г) соціально-психологічної теорії.

**7. В основу якої теорії покладено пріоритетність людських відносин у процесі управління інноваційною діяльністю, тут людина – особливий носій інновацій, а її особистість, поведінка, мотивація – основні чинники, які впливають на її соціальну й психологічну організацію:**

- а) неокласичної теорії;
- б) теорії «довгих хвиль М. Кондратьєва»;
- в) теорії прискорення;
- г) соціально-психологічної теорії.

**8. Представники якої теорії базують свої дослідження на важливості ролі інформаційного забезпечення, як головного продукту, що спонукає інноваційний розвиток:**

- а) неокласичної теорії;
- б) соціально-психологічної теорії.
- в) теорії прискорення;
- г) теорії «нова економіка».

**9. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV, новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери – це:**

- а) інноваційна діяльність;
- б) інноваційний проект;
- в) інновація;
- г) інноваційний продукт.

**10. За сферою застосування виділяють такі види інновацій:**

- а) науково-технічні, технологічні, економічні, маркетингові, соціальні, організаційно-управлінські, екологічні та інформаційні;
- б) базові, системні, зростаючі;
- в) стратегічні, реактивні (адаптивні);
- г) архітектурні, революційні, нішеутворювальні, регулярні.

**11. За характером впливу на ринково-технологічні можливості, розрізняють такі види інновацій:**

- а) базові, системні, зростаючі;
- б) архітектурні, революційні, нішеутворювальні, регулярні;
- в) стратегічні, реактивні (адаптивні);
- г) науково-технічні, технологічні, економічні, маркетингові, соціальні, організаційно-управлінські, екологічні та інформаційні.

**12. За причинами виникнення розрізняють такі види інновацій:**

- а) базові, системні, зростаючі;
- б) базисні, інтегрувальні, псевдоінновації;
- в) стратегічні, реактивні (адаптивні);
- г) архітектурні, революційні, нішеутворювальні, регулярні.

**13. За ступенем радикальності виділяють такі види інновацій:**

- а) базові, системні, зростаючі;

- б) базисні, інтегрувальні, псевдоінновації;
- в) стратегічні, реактивні (адаптивні);
- г) науково-технічні, технологічні, економічні, маркетингові, соціальні, організаційно-управлінські, екологічні та інформаційні.

**14. За значущістю можна виділити такі види інновацій:**

- а) базові, системні, зростаючі;
- б) базисні, інтегрувальні, псевдоінновації;
- в) стратегічні, реактивні (адаптивні);
- г) архітектурні, революційні, нішеутворювальні, регулярні.

**15. За спрямованістю впливу на процес виробництва можна виділити такі види інновацій:**

- а) базові, системні, зростаючі;
- б) базисні, інтегрувальні, псевдоінновації;
- в) стратегічні, реактивні (адаптивні);
- г) розширені, раціоналізовані, замінні.

**16. Які інновації, за сферою застосування, виникають у результаті впровадження на підприємстві нових технологій або вдосконалення вже наявних:**

- а) технологічні;
- б) маркетингові;
- в) інформаційні;
- г) екологічні.

**17. Які інновації, за сферою застосування, поліпшують соціальний захист працівників підприємства, умови праці, мікроклімат у колективі:**

- а) маркетингові;
- б) екологічні;
- в) соціальні;
- г) економічні.



**18. Які інновації, за сферою застосування, полягають у застосуванні нових підходів щодо просування продукції на ринок з метою зростання обсягів її продажу:**

- а) маркетингові;
- б) інформаційні;
- в) екологічні;
- г) економічні.

**19. Які інновації, за сферою застосування, полягають у впровадженні нових технологій, що сприяють зниженню забруднення довкілля, виробництву екологічно сприятливіших товарів:**

- а) маркетингові;
- б) інформаційні;
- в) екологічні;
- г) економічні.

**20. Які інновації, за сферою застосування, дають змогу оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві:**

- а) маркетингові;
- б) інформаційні;
- в) екологічні;
- г) економічні.

**21. Які інновації, за значущістю, є передумовою виникнення нових галузей виробництва, перебудови суміжних виробництв, створення нових ринків:**

- а) інтегрувальні;
- б) псевдоінновації;
- в) базисні;
- г) стратегічні.

**22. Особливістю якого виду інновацій, за значущістю, є їх створення на потребу ринку і вибір, а не розроблення науково-технічних засобів для їх реалізації:**

- а) інтегрувальні;
- б) псевдоінновації;
- в) базисні;
- г) стратегічні.

**23. Які виділяють функції управління інноваціями:**

- а) планування, організація, мотивування, контроль;
- б) планування, організація, регулювання, контроль;
- в) організація, мотивування, контроль;
- г) планування, організація, контроль.

**24. За п'ятьма поколіннями інноваційного процесу Р. Росвелла, третє покоління можна описати як:**

- а) простий лінійно-послідовний процес з акцентом НДДКР і ставленням до ринку лише як до споживача результатів технологічної активності виробництва;
- б) модернізацію лінійно-послідовної моделі (моделі першого покоління), але з «акцентом на важливість ринку, на потреби якого реагують НДДКР»;
- в) покоління моделей являє собою «зв'язаний (з'єднаний) тип моделей»;
- г) модель стратегічних мереж.

**25. За п'ятьма поколіннями інноваційного процесу Р. Росвелла, друге покоління можна описати як:**

- а) простий лінійно-послідовний процес з акцентом НДДКР і ставленням до ринку лише як до споживача результатів технологічної активності виробництва;
- б) модернізацію лінійно-послідовної моделі (моделі першого покоління), але з «акцентом на важливість ринку, на потреби якого реагують НДДКР»;
- в) покоління моделей являє собою «зв'язаний (з'єднаний) тип моделей»;
- г) модель стратегічних мереж.

**26. За п'ятьма поколіннями інноваційного процесу Р. Росвелла, п'яте покоління можна описати як:**

- а) простий лінійно-послідовний процес з акцентом НДДКР і ставленням до ринку лише як до споживача результатів технологічної активності виробництва;
- б) модернізацію лінійно-послідовної моделі (моделі першого покоління), але з «акцентом на важливість ринку, на потреби якого реагують НДДКР»;
- в) покоління моделей являє собою «зв'язаний (з'єднаний) тип моделей»;
- г) модель стратегічних мереж.

**27. Під соціальним ефектом від інноваційної діяльності розуміють:**

- а) скорочення атмосферних викидів, упровадження мало- або безвідхідного виробництва, підвищення термінів корисного використання інновацій;
- б) підвищення рівня добробуту, поліпшення умов праці персоналу, створення нових робочих місць;
- в) накопичення нових знань щодо створення інновацій, створення можливості глобального використання науково-технічних розробок підприємства і, як наслідок, відповідний внесок у розвиток науки і техніки;
- г) отримання прибутку від створених інновацій, зниження їхньої собівартості, зростання їхньої дохідності.

**28. Під екологічним ефектом від інноваційної діяльності розуміють:**

- а) скорочення атмосферних викидів, упровадження мало- або безвідхідного виробництва, підвищення термінів корисного використання інновацій;
- б) підвищення рівня добробуту, умов праці персоналу, створення нових робочих місць;
- в) накопичення нових знань щодо створення інновацій, створення можливості глобального використання науково-технічних розробок підприємства і, як наслідок, внесення вкладу до розвитку науки і техніки;
- г) отримання прибутку від створених інновацій, зниження їхньої собівартості, зростання їхньої дохідності.

**29. Під науково-технічним ефектом від інноваційної діяльності розуміють:**

- а) скорочення атмосферних викидів, упровадження мало- або безвідхідного виробництва, підвищенні термінів корисного використання інновацій;
- б) підвищення рівня добробуту, умов праці персоналу, створення нових робочих місць;
- в) накопичення нових знань щодо створення інновацій, створення можливості глобального використання науково-технічних розробок підприємства і, як наслідок, внесення вкладу до розвитку науки і техніки;
- г) отримання прибутку від створених інновацій, зниження їхньої собівартості, зростання їхньої дохідності.

**30. Під економічним ефектом від інноваційної діяльності розуміють:**

- а) скорочення атмосферних викидів, упровадження мало- або безвідхідного виробництва, підвищенні термінів корисного використання інновацій;
- б) підвищення рівня добробуту, умов праці персоналу, створення нових робочих місць;
- в) накопичення нових знань щодо створення інновацій, створення можливості глобального використання науково-технічних розробок підприємства і, як наслідок, внесення вкладу до розвитку науки і техніки;
- г) отримання прибутку від створених інновацій, зниження їхньої собівартості, зростання їхньої дохідності.

**Ситуаційні завдання**

*Завдання 2.1*

Проведіть аналіз підходів науковців (вітчизняних і закордонних) до визначення поняття «інноваційний менеджмент». Його результати представте в *табл. 2.6*.

Таблиця 2.6

**Аналіз складових поняття «інноваційний менеджмент» за різними вченими**

№	Складова поняття	Автор 1	Автор 2	Автор 3	Частота згадування
---	------------------	---------	---------	---------	--------------------

1		+	-	-	
2		+	+	-	
...					
n					

### *Завдання 2.2*

Дайте визначення основних елементів, які характеризують інноватику як галузь наукового знання:

предмет дослідження;

об'єкт дослідження;

мета і завдання дослідження.

Для відповіді використайте дидактичні одиниці:

перспективи соціально-економічного розвитку країни, регіону, організації;

технологічні устрої;

фактори впливу на динаміку виробництва в різних фазах ділових циклів;

піднесення ділової активності;

ділові цикли;

життєві цикли продукту (технології);

інноваційний процес;

закономірності довгострокового техніко-економічного розвитку;

методи підвищення інноваційної активності;

принципи управління інноваційною діяльністю;

управління процесом комерціалізації (впровадження) нововведень.

### *Завдання 2.3*

Які з перерахованих фраз про науковий внесок у формування і розвиток інноватики як науки стосуються досліджень М. Д. Кондратьєва, а які належать Й. Шумпетеру:

розробив теорію довгих хвиль або великих циклів кон'юнктури;

створив теорію циклів ділової активності;

виділив синхронність фаз довгих, середніх і коротких хвиль економічного розвитку;

виділив закономірність соціально-економічних явищ протягом чергового етапу розвитку суспільства;

звернув увагу на роль науково-технічних відкриттів і винаходів у техніко-економічному розвитку суспільства;

визначив роль монополії на різних етапах суспільно-економічного розвитку (ефективна і неефективна монополія).

#### *Завдання 2.4*

Дайте визначення базових понять інноватики:

новація;

інновація;

інноваційний процес;

інноваційна діяльність;

інноваційна активність;

інноваційний проект;

інноваційна програма.

Для відповіді використайте дидактичні одиниці:

*характеризує* інноваційний процес з еволюційного перетворення наукового знання на нові види продуктів, технологій і послуг; комплекс технологічних, управлінських і організаційно-економічних заходів;

маркетингові дослідження ринків збуту товарів, їхніх споживчих властивостей, конкурентного середовища;

новація як результат практичного (або науково-технічного) освоєння нововведення;

нове явище (відкриття, нове теоретичне знання), новий метод (принцип), винахід, комерціалізацію нововведень (включаючи маркетинг);

основні стадії еволюції наукового знання;

результати інноваційної діяльності;  
цикл робіт «дослідження – розробки – виробництво»;  
етапи організації інноваційного процесу.

### *Завдання 2.5*

Дайте визначення поняттям інноватики:

дифузія інновацій

трансфер інновації

інваріантність інновацій.

Для відповіді використовуйте дидактичні одиниці:

домінантне становище нового технологічного устрою в суспільному виробництві і структурній перебудові економіки;

іменна цінність інновацій, інтелектуальний внесок авторів;

передача права використання інновацій як носіїв нових цінностей (вартостей) іншим суб'єктам інноваційної діяльності;

процес передачі права володіння іменними цінними паперами;

поширення нововведень у ділових циклах науково-технічної, виробничої та організаційно-економічної діяльності;

сутність дифузійних процесів на різних рівнях виникнення інноваційного середовища,

технологічні ланцюги виробництва продукції і надання послуг;

прискорений приплив капіталу в новий технологічний устрій.

### *Завдання 2.6*

Визначте послідовність заходів для реалізації інноваційного проекту виготовлення досвідченого зразка нової продукції побутового призначення (з огляду на можливості запаралерування окремих робіт). Побудуйте сітковий графік і розрахуйте строки і резерви виконання робіт за даними, які представлені в *табл. 2.7*.

**Заходи для реалізації інноваційного проекту виготовлення дослідного зразка нової продукції побутового призначення**

Зміст роботи	Оцінка зразкової тривалості, днів	
	мінімальна	максимальна
1. Виконання замовлень на поставку сировини, матеріалів і комплектуючих на нову продукцію	5	10
2. Виготовлення і монтаж електронних схем для нової продукції	12	16
3. Виготовлення і складання вузлів корпусу і механічних конструкцій для нової продукції	18	22
4. Контрольні випробування дослідного зразка нової продукції	7	11
5. Загальне компонування нової продукції	5	8
6. Оформлення та розміщення замовлень на поставку сировини, матеріалів і комплектуючих на нову продукцію	3	5
7. Підготовка технічного завдання на складання робочої документації з експлуатації нової продукції	6	9
8. Проектування і розробка технології виготовлення корпусу і механічних конструкцій для нової продукції	22	26
9. Проектування і розробка технології виготовлення електронних схем для нової продукції	16	19
10. Розробка робочої документації з експлуатації нової продукції	4	6
11. Розробка технічних умов на нову продукцію	10	12
12. Складання дослідного зразка	3	6
13. Специфікація та підготовка технічних вимог на елементи конструкції нової продукції	13	16

### Термінологічний словник

**Винахід** – технологічне (технічне) вирішення, що відповідає умовам патентоздатності (новизні, винахідницькому рівню і промисловій придатності).

**Інновації** – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.



**Інноваційна діяльність** – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

**Інноваційна інфраструктура** – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

**Інноваційна продукція** – нові конкурентоздатні товари чи послуги.

**Інноваційне підприємство** (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг.

**Інноваційний продукт** – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки.

**Інноваційний проект** – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

**Інноваційний процес** – упровадження нового або значно вдосконаленого виробничого процесу, методу розповсюдження або діяльності з підтримки товарів та послуг.

**Корисна модель** – нове і промислово придатне конструктивне виконання пристрою.

**Патент** – охоронний документ, що засвідчує пріоритет, авторство і право власності на винахід (корисну модель).

**Права авторства** – перш за все право творця на визнання бути автором його твору (це може бути картина, пісня, музика, вірші і т. ін.). Право авторства саме по собі породжується самим створенням твору і не залежить від того, було воно оприлюднене чи ні. Інакше кажучи, право авторства народжується створенням твору та належить виключно авторові твору і нікому іншому. Між

автором і його твором існує нерозривний зв'язок. Цей зв'язок полягає у тому, що немайнове авторське право не може бути передане іншій особі. Привласнення ж іншою особою авторства твору називається плагіатом і розцінюється як лжеавторство, яке згідно із законодавством України карається за Кримінальним кодексом.

**Прикладні наукові дослідження** – наукова діяльність, спрямована на одержання нових знань, що можуть бути використані для практичних цілей.

**Пріоритетний інноваційний проект** – інноваційний проект, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

**Пріоритетні напрями діяльності технологічного парку** – економічно і соціально зумовлені напрями науково-технічної та інноваційної діяльності технологічного парку, що відповідають визначеним законодавством науково-технічним та інноваційним пріоритетам і спрямовані на промислове виробництво конкурентоспроможної високотехнологічної та інноваційної продукції і насичення нею внутрішнього ринку та забезпечення експортного потенціалу держави.

**Промисловий зразок** – результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання.

**Спеціальний режим інноваційної діяльності** – режим, який передбачає надання державної підтримки щодо стимулювання діяльності технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств при реалізації проектів за пріоритетними напрямами діяльності технологічних парків.

**Технологічний парк (технопарк)** – юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

**Торгова марка** – будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що їх виробляє (надає) одна особа, від товарів

(послуг), які виробляють (надають) інші особи. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів.

**Торговий знак** – позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб.

**Фундаментальні наукові дослідження** – наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на одержання нових знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язку.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Алимова Т. Инновационные процессы в малом предпринимательстве [Электронный ресурс] / Т. Алимова. – Режим доступа : <http://rcsme.ru/introduction.htm>.
2. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
3. Безчасний Л. К. Інноваційна складова економічного розвитку : монографія / НАН України, Ін-т економіки ; відп. ред. Л. К. Безчасний. – К., 2000. – 261 с.
4. Білоброва І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01/ І. Ю. Білоброва ; Технол. ун-т Поділля. – Хмельницький, 2002. – 19 с.
5. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : монографія / І. Р. Бузько ; СНУ ім. В. Даля. – Луганськ, 2002. – 176 с.
6. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. Ю. Буренніков ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2009. – 20 с.
7. Бутко М. Роль малого підприємництва у прискоренні процесів інноваційного розвитку в Україні / М. Бутко, О. Попело // Економіст. – 2011. – № 5. – С. 49–53.

8. Васильєва Т. А. Банківське інвестування на ринку інновацій : монографія / Т. А. Васильєва. – Суми : Вид-во СумДУ, 2007. – 513 с.
9. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Велби ; Проспект, 2005. – 504 с.
10. Висоцька І. Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01 / І. Б. Висоцька ; НАН України. Об'єдн. ін-т економіки. – К, 2005. – 19 с.
11. Вовчак О. Д. Інвестування : навч. посібник / О. Д. Вовчак. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 544 с.
12. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 2002. – 176 с.
13. Воловельська І. В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 І. В. Воловельська ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х., 2008. – 20 с.
14. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Х. : Константа, 2009. – 272 с.
15. Глухов В. В. Менеджмент : учебник для вузов / В. В. Глухов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 608 с.
16. Гончаров В. Н. Концепция стратегической организации инновационной деятельности предприятий [Электронный ресурс] / В. Н. Гончаров, Е. В. Иванова. – Режим доступа : <http://www.center-inno.ru/materials/library/02-2>.
17. Гордієнко Л. Ю. Інноваційний менеджмент / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : ХДЕУ, 2001. – 77 с.
18. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент / В. Ф. Гринев. – К. : МАУП, 2000. – 148 с.
19. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України / О. І. Дацій. – К. : ННЦ ІАЕ, 2004. – 428 с.
20. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.

21. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.
22. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.] ; під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – К. : Професіонал, 2004. – 960 с.
23. Ендовицкий Д. А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики / Д. А. Ендовицкий. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
24. Євтушевський В. А. Управління інноваціями в сучасній організації / В. А. Євтушевський. – К. : Нічлава, 2006. – 359 с.
25. Ильдеменов С. В. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, В. П. Воробьев. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
26. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин ; под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 335 с.
27. Инновационный менеджмент / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М. : ЦИСТ, 1998. – 173 с.
28. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Суми : ВТД «Університетська книга» ; К. : Вид. дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
29. Казначевская Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – 4-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 352 с.
30. Калюжный И. Л. Особенности организационно-экономического механизма управления инновационной деятельностью предприятий / И. Л. Калюжный, Т. В. Калюжная // Вісник СевДТУ : зб. наук. праць. – Севастополь : Вид-во СевНТУ, 2008. – Вип. 92 : Економіка і фінанси.– С. 85–88.
31. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : навч. посібник / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2002. – 124 с.
32. Коренной А. А. Курс инновационного менеджмента / А. А. Коренной, В. И. Карпов. – К. : НИИ Статистики, 1997. – 336 с.

33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1991. – 734 с.
34. Кошкин Л. И. Менеджмент на промышленном предприятии / Л. И. Кошкин, А. Е. Хачатуров, И. С. Булатов. – Электронная версия, «Эколайн», 2000. – 125 с.
35. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
36. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка» ; Інтеллект-Захід, 2007. – 384 с.
37. Кузьмін О. С. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О. С. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнецова ; за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О. С. Кузьміна. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
38. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О. О. Лапко. – К. : ІЕП НАН України, 1999. – 254 с.
39. Лепейко Т. І. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашов. – Х. : Инжек, 2005. – 440 с.
40. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності / І. Луциків // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 89–95.
41. Медынский В. Г. Инновационное предпринимательство : учеб. пособие / В. Г. Медынский, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 240 с.
42. Мельник Л. І. Управління інноваційними процесами машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Л. І. Мельник ; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2007 – 22 с.
43. Мескон М. Основы менеджмента : учебник : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, М. Хедоури– 3-е изд. – М. ; СПб.; К. : Вильямс, 2009. – 672 с.
44. Мотовилов О. В. Источники капитала для финансирования нововведений : монография / О. В. Мотовилов. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1997. – 168 с.
45. Науменко Е. О. К вопросу о моделях управления инновационным процессом на предприятии в современных условиях [Электронный ресурс] / Е. О. Науменко. – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2006/04/pdf/03.pdf>.

46. Новак Е. В. Совершенствование механизма управления инновационной деятельности предприятия / Е. В. Новак // Культура народов Причерноморья. – 2009. – № 172. – С. 28–30.
47. Орехова К. В. Дослідження економічної сутності та змісту поняття «інновація» / К. В. Орехова // Науковий журнал «Культура народів Причерноморья» / Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского. – 2013. – № 256. – С. 81–85.
48. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина. – М. : ОАО НПО «Издательство экономика», 2000. – 475 с.
49. Павлов І. В. Інноваційний потенціал регіону : діагностика та реалізація: монографія / І. В. Павлов, Ю. М. Корецький. – Луцьк : Надстир'я, 2004. – 244 с.
50. Пампура О. И. Управление инновационными процессами в промышленности / О. И. Пампура. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1997. – 364 с.
51. Парсаданян С. А. Инновационная деятельность : организация, технологии, проектирование / С. А. Парсаданян, В. К. Потёмкин. – СПб. : ИРЭ РАН, 2001. – 107 с.
52. Поважний С. Ф. Инновационный менеджмент / С. Ф. Поважний, П. К. Кучера, Ю. А. Гохберг. – Донецк : ДонГАУ, 1999. – 206 с.
53. Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 рр. : Кабінет Міністрів України ; Постанова, Програма, Паспорт [...] від 14.05.2008 № 447 // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-%D0%BF>.
54. Про інвестиційну діяльність : Верховна Рада України ; Закон від 18.09.1991 № 1560-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

55. Про інноваційну діяльність : Верховна Рада України ; Закон від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
56. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки : Верховна Рада України ; Закон від 11.07.2001 № 2623 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>.
57. Симоненко В. К прорыву не готовы. Инноватизация и модернизация экономики / В. Симоненко // Еженедельник. – 2000. – 2012. – № 8 (595) (24 февраля – 1 марта) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://2000.net.ua/2000/derzhava/ekonomika/78560>.
58. Сучасний тлумачний словник української мови : 65 000 слів / за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. – Х. : Школа, 2006. – 1008 с.
59. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями : сокр. пер. с англ. / Б. Твисс; ; авт. предисл. и научн. ред. К. Ф. Пузыня. – М. : Экономика, 2005. – 295 с.
60. Теоретико-методологічні засади державного управління : формування понятійного апарату : метод. рекомендації / [авт. кол. : В. В. Корженко, В. В. Говоруха, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка. – К. : НАДУ, 2009. – 56 с.
61. Тивончук О. І. Стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. І. Тивончук ; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2008. – 23 с.
62. Федулова І. В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / І. В. Федулова ; Нац. ун-т харч. технологій. – К, 2009. – 35 с.
63. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст економічної діяльності / О. В. Фурсіна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 11 (20). – С. 11–13.
64. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія / П. С. Харів. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 326 с.



65. Цзіньбо Лі. Державне регулювання інноваційних процесів в економіці перехідного періоду : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Лі Цзіньбо ; Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 21 с.
66. Чухрай Н. Інновації та логістика товарів : монографія / Н. Чухрай, Р. Патора. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. – 264 с.
67. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика : управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
68. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 453 с.
69. Янковский К. П. Введение в инновационное предпринимательство / К. П. Янковский. – СПб. : Питер, 2004. – 189 с.
70. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Наука. Інновації [Електронний ресурс]. – 2009. – № 1. – Режим доступу : <http://eprints.zu.edu.ua/8483>.
71. Drucker P. E. Our Entrepreneurial Economy / P. E. Drucker // Harvard Business Review. – 1984. – Jan. – Feb. – P. 64–68.
72. Kalecki M. Theory of Economic Dynamics. An Essay on Cyclical and Long-run Changes in Capitalist Economy / M. Kalecki. – New York : Rinehart & Co, 1954. – 336 p.
73. Kline S. J. An overview of innovation / S. J. Kline, N. Rosenberg // The positive sum strategy : Harnessing technology for economic growth / edited by R. Landau & N. Rosenberg. – Washington: National Academy Press, 1986. – 428 p.
74. Kodama F. Emerging patterns of innovation sources of Japan's technological edge / F. Kodama. – Harvard Business School, 1995. – 245 p.
75. Rothwell R. The Changing nature of the innovation process : implications for SMEs, in Oakey / R. Rothwell // New Technology-Based Firms in the 1990s. – London : Paul Chapman, 1994.

## **Розділ 3. Інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки**

*Хто володіє інформацією, той володіє світом!*

*В.Черчіль*

- 3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки
- 3.2. Напрями розвитку інформаційної інфраструктури
- 3.3. Технології інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту
- 3.4. Етапи формування інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки
- 3.5. Світовий досвід інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства

### **3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки**

В організації ефективної комплексної системи економічної безпеки не останнє місце займає її інформаційна підсистема, метою якої є формування достатньої сукупності матеріалів та відомостей щодо середовища функціонування установи або організації та їх якісна аналітична обробка та захист від пошкодження, викрадення, деформації, втрати з метою отримання достовірних даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Загалом, інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва – це вид інформаційно-аналітичного забезпечення підприємницької діяльності шляхом добування, обробки і надання керівництву необхідної інформації.

Головна мета інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємництва – своєчасне викриття на ранній стадії заходів безпосередньої підготовки певних сил для спричинення економічних збитків підприємству, установі або організації та забезпечення відповідних їм дій, а також добування

необхідної інформації для планування, підготовки і проведення заходів з метою недопущення можливих дій [1].

Інформаційно-аналітична робота в організації виконується з метою виявлення схем недобросовісної конкуренції, шахрайства, обману у сфері бізнесу, щоб не дати власній організації опинитись у ситуації некерованого ризику [13, с. 13].

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення є необхідною ланкою у механізмі формування ефективної системи економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Нині не існує наукового визначення поняття інформаційної безпеки. Тому візьмо за основу категорію інформаційної безпеки на макрорівні.

*Інформаційна безпека* – це такий стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави, при якому зводиться до мінімуму заподіяння шкоди через неповноту, несвоєчасність і недостовірність інформації, через негативний інформаційний вплив, негативні наслідки функціонування інформаційних технологій, а також через несанкціоноване поширення інформації [6].

Проблеми інформаційної безпеки можна поділити на два класи: захист інформації (запобігання загрозам для інформації); захист від інформації (запобігання загрозам від інформації) [9].

На нормальний стан інформаційно-аналітичного забезпечення можуть мати вплив [6]:

- дезінформація;
- знищення інформації;
- перекручення інформації;
- підміна інформації;
- підробка інформації;
- блокування інформації;
- копіювання інформації;

- несанкціонований витік інформації;
- несанкціонований доступ до інформації;
- порушення встановленого порядку маршрутизації інформації;
- викрадення інформації;
- модифікація інформації;
- неправильне трактування інформації;
- недостовірність інформації;
- недостатність інформації.

Таким чином, справедливим буде визначення інформаційної безпеки як здатності системи протягом заданого періоду часу протистояти несанкціонованому зняттю і модифікації інформації (під несанкціонованим зняттям розуміємо отримання інформації, до якої абонент не має доступу, тобто порушення правил доступу, а під несанкціонованою модифікацією – зміну інформації, котра призводить до порушення її цілісності, повноти) [9].

Вітчизняні і зарубіжні науковці, які досліджують проблеми інформаційного забезпечення управління підприємств, наводять досить широкі класифікації видів інформації, а також джерел і методів їх отримання.

Джерелами інформації, збір і аналіз якої необхідні для забезпечення інформаційної безпеки підприємства, можуть бути:

- різні офіційні джерела (офіційні видання, звіти й документи державних чи інших органів та організацій), що містять відкриту офіційну інформацію;
- неофіційні джерела, що містять більш-менш достовірну усну чи іншу нетаємну інформацію, що одержується з неформальних контактів із носіями цієї інформації;
- конфіденційна інформація, що її отримують співробітники шляхом несанкціонованого доступу до цієї інформації;
- внутрішня інформація, що стосується всіх аспектів діяльності [6, с. 178].

Класифікаційними ознаками та видами інформації є: за джерелами отримання (внутрішня, зовнішня) (табл. 3.1); за повнотою охоплення (повна, часткова, надлишкова); за періодом дії (постійна, тимчасова); за часом надходження і використання (ретроспективна, поточна, перспективна); за об'єктивністю (об'єктивна, необ'єктивна); за актуальністю (актуальна, неактуальна); за станом обробки (необроблена, на стадії обробки, оброблена); за формою фіксування (документальна, недокументальна); за формою подання (усна, письмова); за способом передачі або отримання (з використанням технічних засобів, без використання технічних засобів); за рівнем доступу до інформації (конфіденційна, з обмеженим доступом, загальнодоступна); за видами діяльності на підприємстві (фінансова, маркетингова, виробнича, кадрова, інвестиційна, інноваційна тощо). Основними вимогами до якості інформації є: своєчасність, достовірність, достатність, надійність, адресність, правова коректність інформації, багаторазовість використання, можливість кодування, актуальність тощо.

Щодо методів отримання інформації, то до них зазвичай відносять проведення документальних перевірок, здійснення запитів у державні установи, фінансові та комерційні організації, організування спостережень, експертних опитувань, здійснення розрахунків значень абсолютних і відносних показників тощо [11].

Таблиця 3.1

**Джерела інформації, які використовують керівники підприємств**

<b>Внутрішні</b>	<b>Зовнішні</b>
Фінансова, управлінська і статистична звітність, реєстри обліку	Законодавчо-нормативні акти
Плани і прогнози розвитку підприємства	Засоби масової інформації, зокрема глобальні інформаційні мережі
Установчі документи, методично-інструктивні та інші внутрішні документи	Монографічна, методична і навчальна література
Явища і процеси на підприємстві	Погляди фахівців (фінансових аналітиків, керівників фінансових установ, органів державної влади, науковців тощо)
Судження працівників підприємства	Офіційні відповіді організацій на запити

керівників підприємств, зокрема щодо підтвердження або спростування факту реалізації господарських операцій
---

З метою комплексного забезпечення належного рівня економічної безпеки в умовах подолання наслідків глобальної фінансово-економічної кризи необхідно гарантувати повне, вчасне та достовірне інформаційно-аналітичне забезпечення. Таким чином, завдання аналітика у процесі обробки розрізнених даних та перетворення їх на достовірну інформацію зводяться ось до чого:

- 1) оцінка інформації (визначення міри її вірогідності);
- 2) обробка інформації («очищення» інформації від «шуму» (невпорядкованих, незрозумілих або зайвих відомостей);
- 3) створення на основі наявної інформації прогнозу розвитку ситуації (на яку ця інформація має або матиме вплив).

Належним чином проаналізована інформація та отриманий аналітиком прогноз направляються до адресата (одразу до керівника або спочатку до начальника служби економічної безпеки, а вже потім до керівника), який:

- дає оцінку проекту розвитку ситуації;
- здійснює пошук альтернатив;
- приймає остаточне рішення щодо напряму використання інформації у процесі діяльності та вчинення або невчинення ним з її врахуванням певних дій.

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства має містити такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки й аналізу економічної безпеки підприємства.

Найбільш значуща властивість інформації – це здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в умовах ринку та збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку й забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо

пропорційна тій ролі, яку вона відіграє у виробленні управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею. Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, є істотним внеском в ухвалення управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними властивостями інформації є: повнота, достовірність, цінність, актуальність, ясність.

Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему. При системному підході визначаються основні цілі системи, досягненню яких повинні сприяти вихідні дані й одержана результативна інформація. За цілями конструюється система. Під системою в цьому разі розуміється набір елементів та інформаційні зв'язки, що виникають між ними і забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Система аналітичної інформації для ухвалення управлінських рішень відзначається складністю. Причому спостерігається тенденція ускладнення взаємозв'язків в інформаційному потоці. Одночасно відбувається систематичне зростання обсягів інформації, її надмірності при інформаційній недостатності для прийняття оптимальних управлінських рішень. Інформація щодо забезпечення економічної безпеки підприємства досить неоднорідна. Усе це ускладнює її використання в управлінні економічною безпекою.

На більшості підприємств інформацію, яку менеджери використовують для забезпечення економічної безпеки, забезпечують внутрішні джерела. Створюється спеціалізована аналітична група, або служба економічної безпеки підприємства, до складу функціональних обов'язків якої повністю або частково включається інформаційне забезпечення.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства має базуватися на таких принципах [12, С. 49]:

*уніфікованості*, тобто аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які вони пропонують, підходили до якомога ширшого кола завдань, які потрібно вирішувати;

*системності*, що передбачає встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації та її динамічних тенденцій;

*принцип вирішення нових завдань*, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які виникають перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

*принцип першого керівника*, заснований на безпосередньому керівництві аналітичною роботою на підприємстві першим керівником у зв'язку з тим припущенням, що він буде постійно націлювати аналітичний відділ на рішення нових більш складних завдань і намагатися вивести підприємство на лідерські позиції в конкурентному середовищі;

*принцип розвитку* – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань слід створювати з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;

*принцип сумісності* – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

*принцип стандартизації*, згідно з яким при створенні аналітичних комплексів мають бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм, зокрема такі, які дозволяють будувати економіко-математичні моделі;

*принцип ефективності* полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами і цільовими ефектами, включаючи кінцеві результати автоматизації;

*принцип єдиної інформаційної бази*, за яким вихідна інформація, один раз введена в систему, могла бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації є певні вимоги: інформація має бути повною, своєчасною, достовірною, корисною та зручною



для сприйняття й подальшого використання. Необхідність збору, накопичення й зберігання економічної інформації диктується багатьма обставинами. До них належать: багаторазовість і тривалість її застосування, розрив у часі між збором і використанням інформації при проведенні аналізу й управлінні економічною безпекою на підприємстві.

Хаотичність потоків інформації, недосконалість їх каналів, методів і техніки збору, зберігання й обробки призводять до істотного запізнювання інформації й до втрати її якості та виникнення загроз для підприємства. Основа сучасного одержання інформації – це інтеграція її збору й обробки. Результати аналітичних досліджень прямо залежать від якості інформації, яка використовується, тому перед їх проведенням слід ретельно перевірити вхідну інформацію.

Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їхнього змісту; обробка й вивчення матеріалів.

Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівнянний вид і спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних – обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного аналізу. Найпоширенішими прийомами приведення показників у порівнянний вид є:

- нейтралізація ціннісного фактора шляхом відображення різних видів об'ємних показників у єдиних цінах;

- нейтралізація кількісного фактора при аналізі ефективності використання якого-небудь виду ресурсу за допомогою розрахунку ряду умовних показників, де незмінним залишається об'ємний показник і послідовно змінюється величина ресурсу, що витрачається;

– нейтралізація впливу на рівень кількісних і якісних показників методик їх розрахунку. Сукупність однорідних планових, звітних і облікових показників повинна мати єдину методику визначення;

– вирахування середніх величин при вивченні ряду однорідних показників;

– заміна абсолютних величин відносними, коли це найбільш доцільно, для більшої наочності, доступності й сприйнятливості.

У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

### **3.2. Напрями розвитку інформаційної інфраструктури**

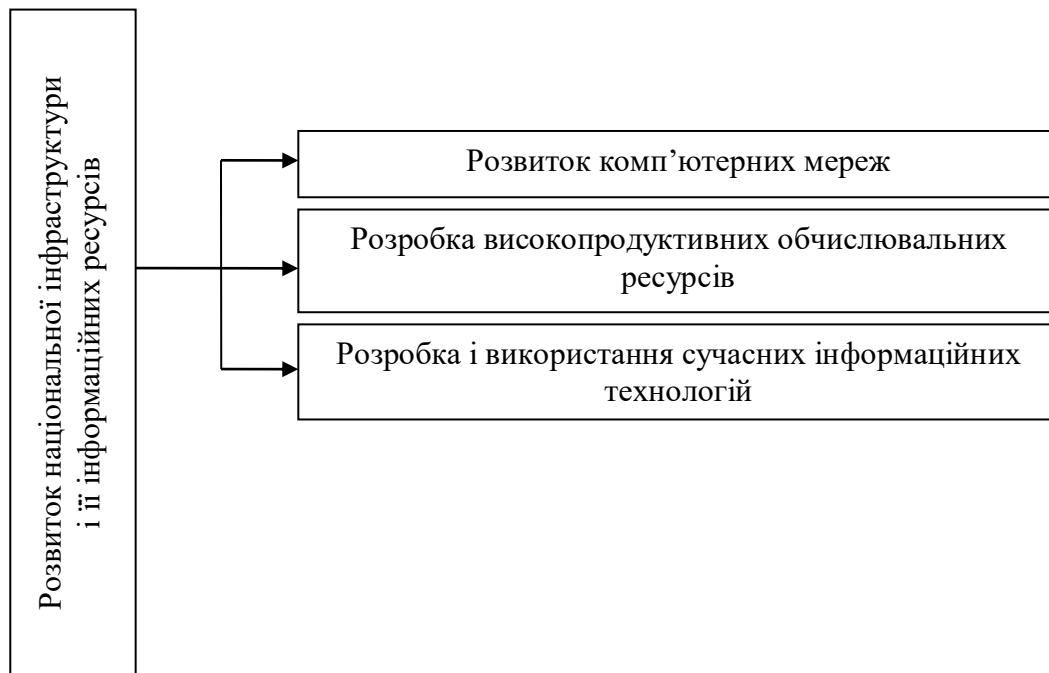
Інформатизація є епохальною інновацією для сучасного етапу розвитку економічних систем. Її формування, розвиток і вплив на економіку буде визначати характер наступного 50-річчя. Протягом цього періоду вона якісно змінить не тільки структуру економіки, а й традиційні виробництва, еволюційно зруйнувавши застарілі формати відносин, технології тощо, тим самим підготувавши основу для виходу на арену економічних дій наступної майбутньої базисної інновації.

Інновація якісно перетворила інструменти економічної політики, але залишаються відкритими питання формалізації інформації, що важливо з погляду ефективного управління інформаційними потоками. Вирішення цих проблемних питань може мати велике практичне значення для прогнозування та формування ефективно діючих інноваційних пріоритетів.

Одним із найважливіших елементів ефективних національних інноваційних систем є інформаційні інфраструктури, які займаються накопиченням, обробкою, зберіганням і організацією використання інформаційних ресурсів. Такі інформаційні інфраструктури забезпечують

інформаційну підтримку розширеного відтворення знань, різних стадій інноваційного процесу і базуються на сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологіях [10].

Роботи з розвитку інформаційної інфраструктури науково-інноваційної сфери мають багатоплановий характер (рис. 3.1).



*Джерело:* [14, с. 28].

**Рис. 3.1. Напрями розвитку інформаційної інфраструктури**

Розвиток національної інформаційної інфраструктури і її інформаційних ресурсів полягає в інформаційному забезпеченні різних стадій інноваційного процесу: розвиток комп'ютерних мереж – забезпечення умов доступу учасників інноваційного процесу до структурованих інформаційних ресурсів і взаємодія учасників цього процесу; розвиток високопродуктивних обчислювальних ресурсів є інструментом для розробки високотехнологічних і наукоємних інноваційних проектів; розробка і використання сучасних і перспективних інформаційних технологій підвищить ефективність роботи інформаційної інфраструктури, прискорить процеси проектування наукоємної техніки і високоефективних технологічних процесів.

### **3.3. Технології інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту**

У сучасних умовах конкурентоспроможність промислових підприємств багато у чому визначається їхньою інноваційною активністю, що особливо важливо для науково-виробничих підприємств, зайнятих розробленням та впровадженням нових продуктів і технологій. Впровадження інновацій дає змогу оперативно реагувати на запити ринку і підтримувати тим самим рентабельність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Інноваційна діяльність, як відомо, – це діяльність, пов'язана з трансформацією результатів наукових досліджень розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий або поліпшений продукт чи технологію, що їх виводять на ринок, у новий або поліпшений технологічний процес, який використовується у практичній діяльності. Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій: як паралельно-послідовне проведення науково-технологічної діяльності, як послідовні зміни фаз життєвого циклу продукту і як інвестиційний проект за стадіями фінансування досліджень та розробок, поширення інновацій і їх комерціалізації. В основі інноваційного процесу лежить створення, упровадження і поширення інновацій, необхідними властивостями яких є науково-технічна новизна, їх практичне застосування і комерційна реалізованість, з метою задоволення нових суспільних потреб. Спочатку визначають необхідність змін і мету, розробляють інновацію, освоюють, поширюють, використовують, а потім вона «відмирає». Інноваційний процес має чітку орієнтацію на остаточний результат прикладного характеру, який забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект.

У процесі інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту надзвичайно важлива роль належить методам продукування ідей, без яких процес інформаційного забезпечення буде неповноцінним.

Практика інноваційного менеджменту використовує різноманітні прийоми і методи для продукування новацій на різних стадіях інноваційного процесу. Вони є складовими технології створення інновацій і належать до класу управлінських інновацій. Технологією називають спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації) на вихідні (продукти, послуги). Ресурсом і кінцевим продуктом управлінських технологій є інформація, яка трансформується під впливом управлінських дій із несистематизованої і хаотичної у струнку систему знань, використання якої дає змогу знаходити правильні управлінські рішення.

Технологія інноваційного менеджменту – сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для підприємства і формують його конкурентні переваги [8, с. 224].

Технологія управління інноваційним процесом охоплює методи опрацювання інформації, методи прийняття управлінських рішень, методи генерування інноваційних ідей, розроблення послідовності процесу створення нового продукту чи нового процесу, прийоми впливу на споживачів нового продукту.

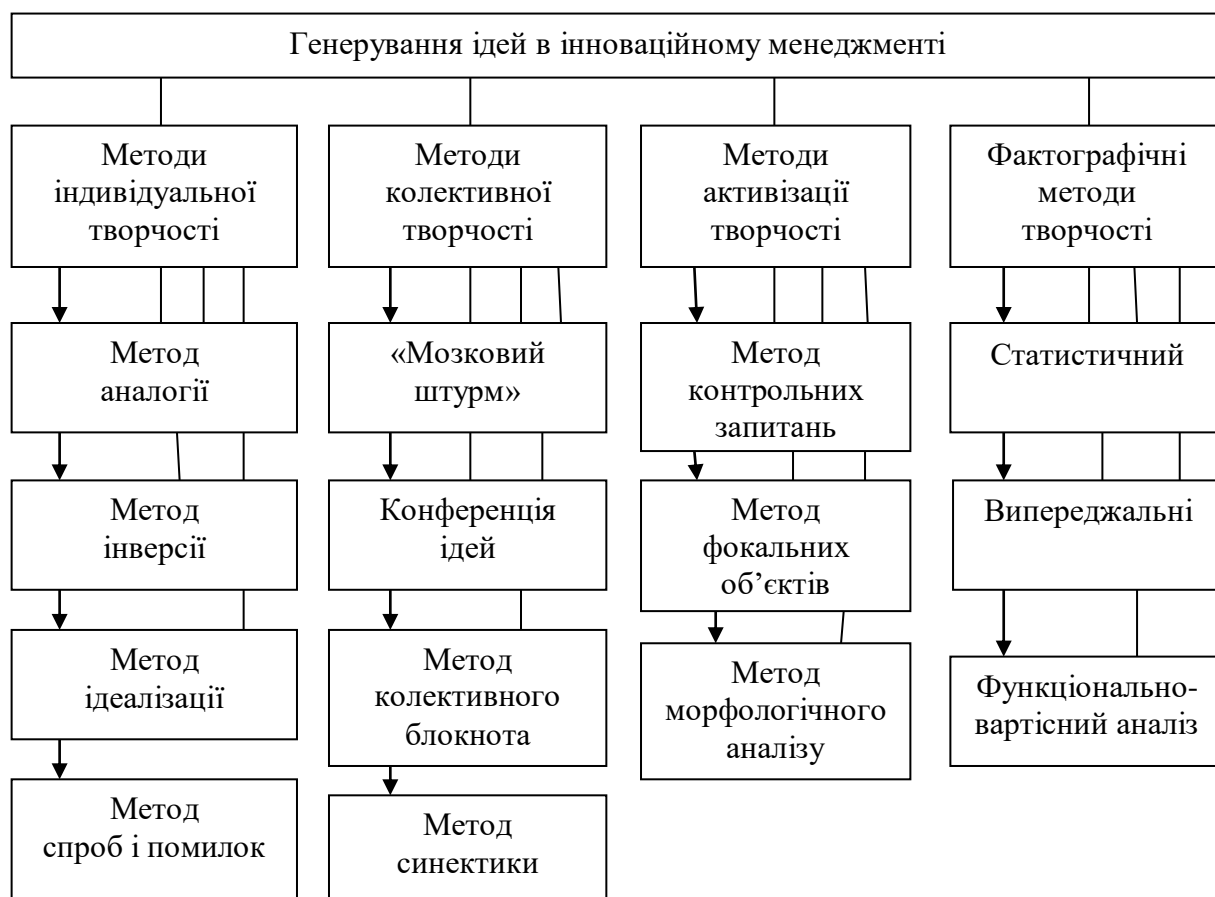
Саме на методах генерування інноваційних ідей, що довели свою результативність і широко використовуються, підсилюючи інноваційні можливості підприємств і підвищуючи ефективність управління інноваційними процесами, спинимося детальніше.

Не можна покладатися на те, що реалізація кожної ідеї буде успішною. Процес створення інноваційного продукту потребує генерування кількох ідей; це необхідно для вибору найкращої, яка може усунути проблему, що виникла на підприємстві.

Генерування ідей в інноваційному менеджменті – процес пошуку способів розв'язання проблеми, зумовленої невідповідністю продуктів і

операцій підприємства новим умовам господарювання, новій техніко-технологічній чи економічній ситуації.

Для генерування ідей використовують різні методи (рис. 3.2). До них звичайно вдаються фахівці у сфері проектування і конструювання нових продуктів чи технологічних процесів. Серед них виокремлюють методи аналогії, інверсії, ідеалізації [16].



Джерело: [7, с. 95].

Рис. 3.2. Методи генерування інноваційних ідей

*Метод аналогії* передбачає використання схожого відомого рішення – технічного, математичного, економічного, нарешті, природного вигляду. Цей метод відображає природне прагнення людини до наслідування та відтворення у виробках особливостей предметів, процесів і явищ навколишнього середовища. В арсеналі цього методу існує багато різних інструментів: репродукція, пристосування, копіювання, реінтеграція, псевдоморфізація, біоніка, біомеханіка, біокібернетика, конструктивна подібність (принцип

матриці). Найпростішим інструментом в індивідуальній творчості є інструмент конструктивної подібності. Він особливо зручний для генерування ідей в інноваційній діяльності фірм малого розміру, коли сам керівник такої фірми може бути розробником ідей нових товарів з використанням особливостей аналогічних товарів, що фірма виробляє.

*Метод інверсії* (переставлення) передбачає пошук рішень у напрямках, протилежних загально визнаним для аналогічних об'єктів. Інверсії піддаються функції товару, матеріали, з яких виробляється товар, форма, властивості, складові елементи та зв'язки між ними, геометричні параметри тощо. Прикладами товарів, що розроблені за цим методом, можна назвати: жалюзі (форма, матеріал, конструкція, зв'язки з елементами); печиво у формі літер абетки; паперовий та пластиковий посуд; стіл (базова поверхня) з мармуру замість чавуну у деяких верстатів та устаткувань; стрічкові шліфувальні інструменти; пилки, що мають форму циліндра, тощо.

*Метод ідеалізації* базується на ініціюванні уявлення про ідеальне розв'язання проблеми, яке може наштовхнути на усвідомлення певної нової ідеї. Ідеальна форма, розміри, колір, розташування, зв'язки тощо можуть бути тими показниками, які прийнято за ідеал нового об'єкта. Наприклад, ідеальний вигляд штучної новорічної ялинки, навіть з приємним живим запахом; ідеальна форма упаковки NESKAFE.

*Метод спроб і помилок* найпростіший з усіх методів індивідуальної творчості, проте він малопродуктивний тому, що вимагає значних затрат часу. Позитив цього методу полягає в тому, що його можна використовувати за повного браку інформації про прототипи майбутнього (нового) товару.

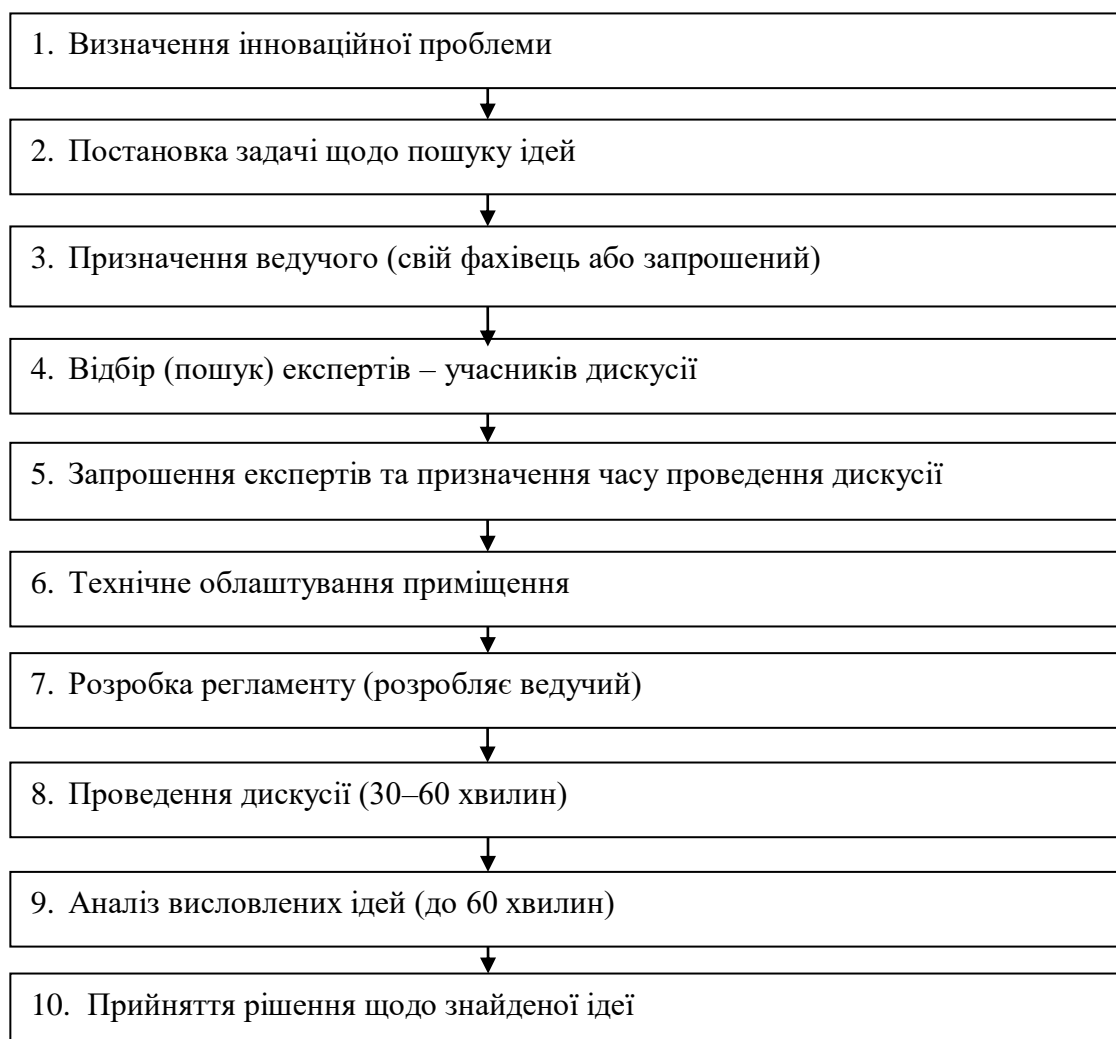
*Метод «мозкового штурму»* являє собою творчу співпрацю певної групи спеціалістів заради розв'язання наукової проблеми. Є кілька методів «мозкового штурму» та його модифікацій: класичний; анонімний; дидактичний; деструктивно-конструктивний; техніка творчої співпраці; метод Делфі.

*Класичний «мозковий штурм»* – це гостра дискусія між ученими, які дотримуються різних поглядів на наукову проблему, мають різну фахову

підготовку, рівень знань, навіть вік. Він проводиться у формі групового засідання, у якому беруть участь не менш як 7–10 осіб. Мета такого «штурму» – швидке генерування великої кількості ідей з певної ідеї, навіть, на перший погляд, – абсурдних. Учасниками «штурму» для умов невеликої фірми можуть бути фахівці та працівники самої фірми. Інший варіант формування учасників – запрошення експертів (фахівців, учених тощо) з інших фірм, з навчальних закладів, установ, навіть випадкових людей.

Анонімний «мозковий штурм» відрізняється тим, що всі ідеї учасники записують на аркушах паперу заздалегідь і віддають їх ведучому. А потім ведучий презентує ідеї послідовно, не називаючи авторів. Загалом, алгоритм такий самий, як і в класичному «мозковому штурмі», але з одним додатковим етапом попереднього (заочного) опитування експертів [17].

Своєрідним методом заочного опитування є також і метод Делфі. Алгоритм реалізації методу в узагальненому варіанті наведено на *рис. 3.3*.





### Рис. 3.3. Алгоритм підготовки та проведення «мозкового штурму»

*Метод конференції ідей* є модифікацією методу «мозкового штурму», коли всі ідеї фіксуються в протоколі, але автори не вказуються.

*Метод колективного блокнота* поєднує індивідуальне висунання ідей з її колективною оцінкою. Процедура може тривати довго – тиждень, два, три; до місяця. Кожний учасник обговорення записує впродовж заздалегідь узгодженого часу власні ідеї, які виникли у нього щодо розв'язання сформульованої проблеми. Потім блокноти збирає ведучий для оцінки та узагальнення накопиченої інформації. Після оцінки організовується творча дискусія і приймається рішення стосовно реалізації нової ідеї.

*Метод синектики* – це теж різновид «мозкового штурму», який полягає у пошуку ідей нових товарів на основі використання інформації з інших сфер діяльності.

*Метод контрольних запитань* полягає у тому, щоб ініціювати розв'язання обговорюваної проблеми за допомогою певних питань. Під час використання цього методу бажано мати попередньо розроблені блоки питань. До цього блоку можуть входити питання одного змісту (блок). Прикладами такого блоку питань можуть бути: яке нове застосування можна запропонувати для об'єкта? які модифікації можна отримати завдяки обертанню, зміні функцій, форми тощо?

*Метод фокальних об'єктів.* Сутність цього методу полягає у тому, що зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Як показує досвід, застосування цього методу дає хороші результати щодо пошуку нових модифікацій відомих технологічних ідей.

*Метод морфологічного аналізу* заснований на застосуванні комбінаторики всіх можливих варіантів, виходячи із закономірностей побудови (морфології) об'єкта. Шляхом комбінування варіантів можна отримати чимало різних рішень у процесі пошуку нової ідеї.

**Фактографічні методи** належать до групи методів прогностики. Прогноз є різновидом наукового передбачення, яке враховує наявні причинно-наслідкові зв'язки між прогнозованими та іншими явищами, об'єктами, показниками. Фактографічні або формалізовані методи передбачають використання різних статистично-математичних інструментів: одно- і багатофакторний аналіз (кореляційний, регресійний, дисперсійний, екстраполяційний тощо), кластерний, дискримінантний та динамічний аналіз.

Таким чином, інформація – це відомості про навколишнє середовище, які зменшують невизначеність, неповноту знань, відокремлені від їхніх творців і перетворені певним чином на повідомлення. Саме на методах генерування інноваційних ідей, що довели свою результативність і широко використовуються, підсилюючи інноваційні можливості підприємств і підвищуючи ефективність управління інноваційними процесами, базується інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту.

Інформаційні ресурси, процеси і люди, які збирають, перетворюють і поширюють необхідну інформацію, можуть поєднуватися в інформаційні системи. Для цього може бути використаний широкий спектр різних типів інформаційних систем – від звичайних (традиційних) без застосування комп'ютерів до заснованих на використанні комп'ютерів, програмного забезпечення і фахівців інформаційних систем.

Метою створення інформаційних систем є трансформація інформаційних даних в інформаційні продукти. Аналіз інформаційної діяльності може здійснюватись за допомогою відповідних програм, зокрема, LOTUS 5 і QUATTRO-PRO 4. Можна використовувати комплексні (так звані інтегровані) інформаційні системи, в яких поєднуються програми, за допомогою яких формуються аналітичні звіти, з програмами систем підтримки прийняття рішень. Для запровадження якісного інформаційного забезпечення інноваційної діяльності необхідно вирішити такі актуальні завдання [7]:

– дослідити практику інформаційного забезпечення науково-технічних інновацій, яка склалася, і запропонувати рекомендації щодо

реорганізації інформаційної підтримки на базі сучасних інформаційних технологій;

- дати теоретичне обґрунтування основним принципам і критеріям створення, функціонування і розвитку комплексної інформаційної системи підтримки інновацій;

- розробити принципи і методи побудови комплексної інформаційної системи підтримки науково-технічних інновацій;

- розробити метод оптимального тематичного формування інформаційної системи на основі аналізу потреб певної цільової групи користувачів – розробників інновацій;

- дослідити залежність зниження цінності отримуваної інформації в часі і розробити пропозиції щодо періодичності оновлення інформаційних фондів в інформаційних структурах та формуваннях;

- виявити особливості моделювання і конструювання на прикладі центру інформаційного забезпечення науково-дослідної організації;

- експериментально розробити модель і апробувати комплексну інформаційну систему забезпечення, призначену для цільової групи користувачів з однорідними інформаційними потребами;

- здійснити порівняльний аналіз продуктивності нової і традиційної систем інформаційного забезпечення інновацій.

Учасникам інноваційних процесів необхідна інформація, розкидана у значній кількості вітчизняних і зарубіжних наукових джерел. Системи інформаційного забезпечення інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах наразі залишаються традиційними і малоефективними, а спроби їх розширення без докорінних перетворень потребують значних інвестицій.

Основним елементом цих систем є науково-технічні бібліотеки, що є найбільш поширеними і доступними джерелами отримання інформації. Швидкий розвиток науково-технічного прогресу, зростаючий обсяг наявної інформації, а також підвищення вимог до термінів отримання новітньої,

орієнтовано підбраної інформації, призводить до того, що звичайні бібліотеки вже не справляються з цим завданням. У той же час за кордоном значного поширення набувають технології, які дають змогу швидко й ефективно розв'язувати цю проблему за допомогою електронного доступу до бібліотечних фондів. Створення таких технологій є важливим завданням. Вагома роль в інноваційній діяльності належить управлінню розвитком інновацій. Інформаційне забезпечення управління інноваційним розвитком має передбачати наявність відповідних інформаційних технологій, які дають можливість ефективно розвивати інноваційний потенціал. Вибір таких технологій істотно залежить від обраної стратегії розвитку, структури і методів управління, а також обраного виду інноваційної діяльності.

### **3.4. Етапи формування інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки**

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від вдало розробленого інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення є комплексним поняттям, під яким будемо розуміти сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також для поширення в межах компетенції зацікавленим особам у зручній для них формі. При цьому необхідно, щоб споживач отримував сукупність корисних даних для вирішення покладених на нього завдань з мінімальними витратами на підготовку такої інформації.

Як зазначає М. П. Тимощук, інформаційне забезпечення інноваційної діяльності охоплює інформатизацію процесу формування інноваційної стратегії підприємств, фінансовий облік і аналіз та управління процесом упровадження нововведень [15]. Однак аналіз літературних джерел дає змогу стверджувати, що формувати структуру інформаційного забезпечення господарської структури слід на основі визначення його цілей.

Загальна схема формування інформаційного забезпечення передбачає ряд етапів (рис. 3.4).



Джерело: [14, с. 38].

**Рис. 3.4. Послідовність етапів формування інноваційного забезпечення підприємства**

На першому етапі необхідно визначитися, для якої організаційної одиниці розроблятиметься інформаційне забезпечення: для підприємства чи його структурного підрозділу. Ідеальним є той підрозділ, де проходить вартісний ланцюжок: інновації, виробництво, маркетинг, продаж та послуги.

Такий підрозділ має власні продукти і клієнтів, маркетингову службу та систему розподілу, а також власні виробничі потужності. Для цього підрозділу досить легко побудувати систему завдань та показників.

На другому етапі визначають мету, яка реалізується через часткові цілі:

- кількісна та якісна оцінка стану інноваційної діяльності;
- виявлення можливих резервів кращого використання ресурсів підприємства;
- аналіз ефективності здійснення інноваційної діяльності;
- контроль і оцінка ходу її виконання;
- виявлення відхилень, їхніх причин, шляхів ліквідації помилок;
- оцінка раціональності варіантів управлінських рішень;
- підвищення ефективності процесу управління та ін.

На третьому етапі слід виявити, обґрунтувати та впорядкувати повний склад завдань. Головним на цьому етапі є вивчення причинно-наслідкових зв'язків між завданнями, що дає змогу усунути дублювання інформації та встановити доцільну черговість їх вирішення. Для ефективного управління можливостями причинно-наслідкових зв'язків щодо розповсюдження інформації доцільно розробляти як графічну її інтерпретацію, так і короткий супровідний опис.

На четвертому етапі слід відібрати тільки ті показники, які точно фіксують сутність конкретного завдання. Підприємства здатні відслідковувати сотні показників, причому раціональної кількості останніх не існує. Основою до визначення необхідної кількості показників є здатність логічно пов'язувати і повно відображати сутність завдань різних підрозділів і підприємства загалом. Якщо не приділяти достатньої уваги обґрунтуванню відбору показників, то можна створити систему, яка породжує невідповідні моделі роботи.

Найважливішим на цьому етапі є опис показників, тобто складання інформаційного словника, який має забезпечити однакове розуміння особливостей кожного показника.

На п'ятому етапі вивчення інформаційних входів і виходів визначає інформаційну базу. Необхідна (вхідна) інформація визначається за методикою розрахунку окремого показника. Вихідні показники можуть бути використані

для розрахунку інших показників або безпосередньо для прийняття управлінського рішення.

Доцільно використовувати такі джерела отримання інформації [14, с. 39]:

– звітність підприємства, в якій сконцентровано систему показників діяльності підприємства за конкретний звітний період. Згідно з чинним законодавством України обов'язковими для підприємств є фінансова, податкова, статистична звітність;

– первинна документація та реєстри бухгалтерського обліку й оподаткування, в яких міститься інформація про господарські операції, що відбулися на підприємстві за певний звітний період;

– дані спеціальних обстежень, що проводяться у випадках, коли необхідної інформації для розрахунку показника фахівці не можуть отримати з джерел першого та другого рівнів.

Використовуючи фінансову звітність підприємства, можна отримати інформацію: про наявність активів, зобов'язань і капіталу підприємства на певну дату; доходи, витрати, фінансові результати підприємства за звітний і попередній періоди; надходження і видатки грошових коштів у результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства у звітному та попередньому періодах тощо.

Вітчизняна податкова звітність надає таку сукупність інформації: нараховану величину певних видів податків, внесків, зборів за конкретний податковий період; суми, фактично сплачені або зараховані у зменшення до сплати певних видів податків, внесків, зборів протягом конкретного податкового періоду; суми певних видів податків, внесків, зборів, що підлягають до сплати (зобов'язання перед державним і місцевим бюджетами, фондами соціального захисту) або до повернення підприємству (компенсація з бюджетів та фондів) на певну дату.

Зі статистичних звітів підприємств може бути отримана інформація: щодо статистики фінансів; статистики інновацій; статистики праці; статистики

промисловості; статистики послуг; статистики зовнішньоекономічної діяльності тощо. Статистична звітність перебуває у постійному розвитку та вдосконаленні: поліпшується інформаційна наповненість державних статистичних спостережень, змінюється кількісний та якісний склад звітів.

Починаючи з 2003 року, Державний комітет статистики України ввів нові форми статистичної звітності, що характеризують результати обстеження за чотирнадцятю підсистемою «Статистика науки, інновації та інформатики» в розрізі галузей: 35 – статистика інновацій (табл. 3.2); 36 – статистика науки; 37 – статистика інформатики.

Таблиця 3.2

**Державні статистичні спостереження**

Номер форми	Назва форми статистичного спостереження	Періодичність подання
<i>Інновації</i>		
5-нт (оновлення)	Звіт про оновлення продукції машинобудування	Річна
6-нт (ліцензії)	Звіт про продаж ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності	Річна
4-нт	Звіт про надходження та використання об'єктів промислової власності	Річна
2/5-нт (термінова)	Звіт про виконання державного контракту з питань науки та технологій	Квартальна
<i>Інноваційна діяльність</i>		
1-інновації	Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства	Річна
1-інновація	Реєстр «інноваційна діяльність»	Річна
1-буд (інновація)	Звіт про інноваційну діяльність у будівництві	Річна
1-програми	Виконання програм з пріоритетного розвитку наукової та інноваційної діяльності	Квартальна
2-пром (інновація)	Звіт про інноваційну активність підприємств	Квартальна, термінова
7-нт (ліцензії)	Звіт про передачу права власності та надання дозволу на використання об'єктів інтелектуальної власності станом на 01.01.200...	Річна

Джерело: [14, с. 41].

У цих звітах наводиться інформація про витрати на технологічні інновації, джерела їх фінансування, обсяг реалізованої продукції, кількість упроваджених інноваційних видів продукції, результати інноваційної діяльності та ін.



Управлінська звітність законодавчо не регламентована. На жаль, не всі вітчизняні підприємства надають належного значення формуванню управлінської звітності, яка має цільову спрямованість: конкретне управлінське рішення чи потреби конкретного менеджера. Підприємство самостійно розробляє та затверджує спеціальні форми звітності, які повинні мати нескладну, достатньо просту для сприйняття структуру, часовий орієнтир (на певну дату або конкретний період) для проведення аналізу, обґрунтування та прийняття рішень, а також містити обмежену необхідну кількість показників.

Більшість управлінських звітів містять дані за добу, тиждень, декаду, місяць, квартал, і це дозволяє постійно контролювати розвиток підприємства. У разі недостатності інформації зі звітності підприємства для прийняття управлінського рішення необхідно звернутися до первинної документації та реєстрів бухгалтерського обліку й оподаткування.

У разі браку інформації за першими двома джерелами проводять спеціальні обстеження, для виконання яких слід визначитися: щодо кола осіб, які будуть у них задіяні; терміну проведення; формату подачі результатів обстежень.

**Методика проектування інформаційного забезпечення** складається з трьох етапів [4].

На *першому етапі* «Розробка рішень щодо інформаційної бази»: визначають склад і обсяг нормативно-довідкової інформації; розробляють пропозиції щодо вдосконалення документообігу; встановлюють структуру бази даних, система збору і передачі інформації, а також приймають рішення з організації і ведення бази даних; визначають склад і характеристики вихідної і вхідної інформації (сигналів, документів, даних).

На *другому етапі* «Вибір номенклатури і прив'язка системи класифікації і кодування інформації»: визначають перелік типів інформаційних об'єктів, які підлягають ідентифікації в ІС, перелік необхідних класифікаторів; вибирають і розробляють класифікатори інформаційних об'єктів і системи кодування;

визначають систему внесення змін і доповнень у класифікатори; розробляють принципи й алгоритми автоматизованого ведення класифікаторів.

На *третьому етапі* «Розробка рішень щодо забезпечення обміну інформацією в системі» розробляють схему інформаційного забезпечення.

Для інформаційної сумісності різних систем потрібно використовувати однакові *класифікатори*. Вони можуть бути: державні (затверджені Держстандартом для застосування в ІС різних міністерств і відомств); галузеві (введені в установленому порядку для використання в ІС галузі); підприємств (введений в установленому порядку для використання в ІС цього підприємства). Для цього створено Єдину систему класифікації і кодування техніко-економічної інформації (ЄСКК). Єдина система є частиною інформаційного забезпечення системи і становить сукупність взаємопов'язаних державних класифікаторів техніко-економічної інформації, системи їх ведення і нормативних документів для їх розробки, впровадження, ведення, вдосконалення й контролю за впровадженням. Формуванням ЄСКК керує Держстандарт України.

Для розуміння і сприйняття інформації різних джерел необхідно мати певний рівень знань, навичок, досвіду, що оцінюватиметься рівнем компетентності. Тому доступність інформації колу осіб, які мають контролювати або можуть отримувати певну її сукупність, слід обмежувати ступенем компетентності.

### **3.5. Світовий досвід інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства**

У розвинених країнах розробляються цільові стратегічні планові документи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств, регіонів, галузей. У таких умовах суб'єкти підприємницької діяльності, виконуючи свою вагому соціальну та економічну місії у суспільстві, опиняються у ситуації належного

рівня захищеності свого майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища. Тому цей досвід становить значний інтерес як для розвитку системи безпеки вітчизняних суб'єктів господарської діяльності, так і для безпеки національної економіки.

Усвідомлюючи пряму залежність між сприянням розвитку малого та середнього бізнесу і рівнем економічної безпеки підприємства, в економічно розвинутих країнах протягом останніх 15–20 років було знято більшість адміністративно-законодавчих обмежень, створено сприятливі фінансово-економічні та податкові стимули розвитку підприємництва. Завдяки впровадженню такого комплексу заходів країни Західної Європи та Японія посідають на сучасному етапі розвитку світової економіки провідні позиції за рівнем розвитку бізнесу та показниками економічної безпеки підприємств і високі місця у міжнародних рейтингах за рівнем сприятливості економіко-правового середовища для ведення бізнесу. Як наслідок, ці країни є особливо інвестиційно привабливими [1, с. 32].

Уряди багатьох розвинених країн, зокрема Японії, США офіційно (у програмних документах органів державного управління) визнають об'єктивне існування ризиків (навіть для конкурентоспроможних підприємств), пов'язаних із посиленням агресивності ринкового середовища та загостренням конкуренції у різних сферах діяльності на внутрішньому і світовому ринках. Це вимагає спеціальних організаційних та ресурсних заходів підтримки і забезпечення стійкості та безпеки підприємств, зокрема сектору малого і середнього бізнесу в цих екстремальних ситуаціях. Уряд Японії визнає, що в умовах глобалізації економіки, швидких та масштабних змін саме підприємства цього сектору економіки більшою мірою, ніж великі, потребують допомоги та державної підтримки [5, с. 112].

У розвинених країнах світу позитивним є те, що, крім моніторингу рівня розвитку підприємництва, розробки і реалізації пропозицій щодо вдосконалення державного регулювання його розвитку, до переліку основних завдань органів державного управління входять:

1) створення структурних підрозділів ведення політики у сфері економічної безпеки підприємництва за галузево-територіальною ознакою (досвід США, де, крім Адміністрації малого бізнесу, питання забезпечення економічної безпеки підприємництва покладено на регіональні відділення Міністерства внутрішньої безпеки серед малих підприємств) [2];

2) розробка документів стратегічного планового характеру, а також операційних заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємництва (досвід Японії [1], у якій серед офіційно закріплених стратегічних планових документів, які систематично розробляє та реалізує Міністерство економіки, торгівлі та промисловості, передбачено документ під назвою «Підвищення стійкості підприємств сектору малого і середнього підприємництва та розвиток систем економічної безпеки підприємництва». Крім того, урядова стратегія посилення конкурентоспроможності японської промисловості на світових ринках передбачає сім основних стратегічних напрямів її реалізації, серед яких п'ятий напрям стосується безпосередньо розвитку системи економічної безпеки бізнесу. До основних операційних завдань стратегії внесено посилення фінансової підтримки, поліпшення умов створення нових підприємств, розвиток загальнонаціональної системи забезпечення економічної безпеки та ін. [2]);

3) здійснення систематичного моніторингу внутрішнього і зовнішнього ринків та розробка рекомендацій як для органів державного управління, так і безпосередньо підприємств щодо заходів, метою реалізації яких є посилення конкурентних позицій національних підприємств, захисту їхніх економічних інтересів (досвід США, Японії, Німеччини, Великобританії та Франції [3]);

4) ведення роботи щодо зміцнення інституційної бази захисту права власності. Зокрема, у цьому напрямі країни ЄС уклали спільну угоду з права інтелектуальної власності між органами влади, академічними і промисловими структурами та науково-дослідними установами. Існує угода про невиконання зобов'язань за таким договором, згідно з яким усі учасники виконують умови договору доти, доки не реалізують мети створення спільних науково-дослідних

та конструкторських робіт [5, с. 123]. Надзвичайно популярною серед інтелектуальної еліти Європейського Союзу є Сьома рамкова програма. Метою цієї спеціальної програми є підтримка наукової діяльності, що проводиться в рамках міжнаціонального співробітництва, від спільних проєктів і створення мереж до координації дослідних програм. Сюди ж входить співпраця між ЄС і третіми країнами. Програма «Співпраця» також поділяється на тематичні підпрограми, кожна з яких працюватиме наскільки це можливо автономно, але в той же час перебувають у тісному зв'язку, що дозволяє здійснювати міждисциплінарний підхід до галузей науки, які мають спільні інтереси. Для програми «Співпраця» було визначено десять тематичних галузей: здоров'я; продукти харчування, сільське господарство та біотехнології; інформаційні та комунікаційні технології; нанонауки, нанотехнології, матеріали та нові технології виробництва; енергетика; (у тому числі зміна клімату); транспорт (включаючи космонавтику); соціально-економічні та гуманітарні науки; безпека; космос. Чільне місце серед досліджень посідає напрям безпеки, в якому основну питому вагу має економічна безпека підприємства;

5) пошук та забезпечення джерел фінансування ризикового капіталу, в тому числі в інтересах інноваційної діяльності з метою підвищення рівня НДКР в довгостроковій перспективі (досвід країн ЄС). Це, як правило, фінансування інвестицій як у новостворені підприємства, так і високотехнологічні, а також у розвиток сектору динамічних високотехнологічних дослідних малих і середніх підприємств. Для забезпечення останнього ведеться робота у напрямі формування сприятливого макроекономічного клімату, стабільності фінансових ринків, податкового режиму та регулювання прав на інтелектуальну власність [5, с. 128];

б) надання гарантій за інвестиціями в акціонерний капітал та гарантій за позиками підприємств. У багатьох розвинених державах світу вагомими елементами безпеки підприємництва є функціонування страхових і гарантійних фондів, кредитної кооперації, яка обслуговує клієнтів, традиційно не

привабливих для комерційного банківського кредитування (практично вся сфера малого підприємництва) [3];

7) здійснення роботи з планування життєвого циклу функціонування підприємств у різних галузях та сферах економіки і надання консультацій з питань забезпечення високої життєздатності підприємств відповідно до їхніх життєвих циклів, ведення конкурентної боротьби та сприяння розвитку підприємництва у перспективних сферах (досвід Фінляндії [2]);

8) підтримка підприємств, які розпочинають діяльність створенням фондів та механізмів фінансування різних етапів їх становлення (досвід практично всіх країн ЄС, Мексики [1]).

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства у розвинених країнах відіграє страхова сфера, яка виступає головним ризикознижувальним чинником та бере участь у забезпеченні доступу підприємств до фінансових ресурсів та конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

# ПРАКТИКУМ

## Тестові питання

**1. Стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави, при якому зводиться до мінімуму заподіяння шкоди через неповноту, несвоєчасність і недостовірність інформації, – це:**

- а) захист прав споживачів;
- б) моніторинг інноваційної діяльності;
- в) інформаційна безпека;
- г) національна безпека.

**2. На інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки впливає:**

- а) конфіденційність інформації;
- б) блокування, копіювання інформації;
- в) методична і навчальна література;
- г) плани і прогнози розвитку підприємства.

**3. Інформація, яку співробітники отримують шляхом несанкціонованого доступу, – це інформація:**

- а) внутрішня;
- б) зовнішня;
- в) неофіційна;
- г) конфіденційна.

**4. Монографічна, методична та навчальна література належить до джерел інформації:**

- а) зовнішніх;
- б) внутрішніх;
- в) повних;
- г) часткових.

**5. За часом надходження та використання інформація поділяється:**

- а) на зовнішню і внутрішню;

- б) повну, часткову та надлишкову;
- в) ретроспективну, поточну та перспективну;
- г) об'єктивну і необ'єктивну.

**6. Фінансова та управлінська статистична звітність належить до інформації:**

- а) зовнішньої;
- б) внутрішньої;
- в) постійної;
- г) поточної.

**7. Принцип інформації про економічну безпеку, який полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами і цільовими ефектами, включаючи кінцеві результати автоматизації, називається принципом:**

- а) розвитку;
- б) стандартизації;
- в) уніфікованості;
- г) ефективності.

**8. Принцип сумісності – це принцип, який передбачає, що:**

- а) при створенні аналітичних комплексів мають бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи;
- б) вихідна інформація, один раз введена в систему, може бути використана багаторазово;
- в) при створенні системи мають бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;
- г) дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища.

**9. Стан, що характеризується збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, які використовує підприємство, – це безпека:**

- а) економічна;



- б) фінансова;
- в) національна;
- г) інформаційна.

**10. Метод ідеалізації належить до методів:**

- а) активізації творчості;
- б) колективної творчості;
- в) індивідуальної творчості;
- г) фактографічних методів творчості.

**11. Технологія інноваційного менеджменту – це:**

- а) діяльність, спрямована на створення і використання результатів наукових досліджень та розробок;
- б) сукупність способів впливу об'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для підприємства і формують його конкурентні переваги;
- в) сукупність способів з розробки, підготовки, і переходу на новий продукт;
- г) сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, які мають практичну цінність для підприємства і формують його конкурентні переваги.

**12. До методів індивідуальної роботи не відносять методу:**

- а) аналогії;
- б) інверсії;
- в) ідеалізації;
- г) синектики.

**13. Коли якийсь факт, предмет чи явище підказує нове конструктивне, технологічне чи дизайнерське рішення нового товару, то використовується метод:**

- а) аналогії;
- б) інверсії;

- в) ідеалізації;
- г) синектики.

**14. Метод, який передбачає використання схожого відомого рішення, – це метод:**

- а) аналогії;
- б) інверсії;
- в) ідеалізації;
- г) синектики.

**15. Метод розумової атаки запропонував:**

- а) П. Друкер;
- б) Р. Я. Буш;
- в) А. Осборн;
- г) Дж. У. Хефеле.

**16. Метод гірлянд асоціацій і метафор запропонував:**

- а) П. Друкер;
- б) Р. Я. Буш;
- в) А. Осборн;
- г) Дж. У. Хефеле.

**17. Відокремлення процесу інтегрування ідей від процесу їх оцінювання відбувається при застосуванні методу:**

- а) розумової атаки;
- б) конференції ідей;
- в) Делфі;
- г) номінальної групової техніки.

**18. За принципом обмеження міжособистісних комунікацій побудований метод:**

- а) розумової атаки;
- б) записника Хефеле;
- в) колективного блокнота (метод 635);
- г) номінальної групової техніки.

**19. Метод, при застосуванні якого думки експертів з'ясовують і узгоджують на відстані за допомогою багатоступеневої процедури анкетування з повідомленням учасникам результатів кожного туру, – це метод:**

- а) розумової атаки;
- б) записника Хефеле;
- в) колективного блокнота (метод 635);
- г) Делфі.

**20. До методів активізації творчого пошуку належать методи:**

- а) розумової атаки, записника Хефеле, колективного блокнота (метод 635);
- б) контрольних запитань, фокальних об'єктів, морфологічного аналізу;
- в) аналогії, інверсії, ідеалізації;
- г) гірлянд асоціацій і метафор, Делфі, фокальних об'єктів, морфологічного аналізу.

**21. Принцип, що будь-яке твердження, сформульоване в кінцевих і повністю визначених термінах, не може бути абсолютно правильним, покладений в основу методу:**

- а) заперечення і конструювання;
- б) записника Хефеле;
- в) колективного блокнота (метод 635);
- г) синектики.

**22. Метод, заснований на перетинанні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкті, що розробляється і перебуває ніби у фокусі переносу, – це метод:**

- а) заперечення і конструювання;
- б) фокальних об'єктів;
- в) колективного блокнота (метод 635);
- г) синектики.

**23. Який із наведених методів прогнозування життєвого циклу інноваційного проекту не належить до групи методів експертної оцінки:**

- а) метод морфологічного аналізу;
- б) метод Делфі;
- в) адаптивний метод;
- г) метод розробки сценаріїв.

**24. Класичний «мозковий штурм» передбачає участь:**

- а) 2–3 осіб;
- б) 5–7 осіб;
- в) 7–10 осіб;
- г) 13–15 осіб.

**25. Фактографічні методи належать до групи методів:**

- а) синектики;
- б) прогностики;
- в) діалектики;
- г) економетрики.

**26. Метод «мозкового штурму» розпочинається з етапу:**

- а) розробки регламенту проведення;
- б) постановки задачі щодо пошуку ідей;
- в) визначення інноваційної проблеми;
- г) проведення дискусії.

**27. Процес формування інформаційного забезпечення розпочинається з визначення:**

- а) мети;
- б) завдань;
- в) факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- г) цілей.

**28. Методика проектування інформаційного забезпечення складається:**

- а) з чотирьох етапів;
- б) трьох етапів;
- в) двох етапів;
- г) п'яти етапів.

**29. Класифікатори, які введені в установленому порядку для використання в інформаційних системах певної галузі, називаються:**

- а) державними;
- б) галузевими;
- в) міжгалузевими;
- г) класифікаторами підприємства.

**30. Система, яка є частиною інформаційного забезпечення і становить сукупність взаємопов'язаних державних класифікаторів техніко-економічної інформації, називається:**

- а) Єдиною системою Державної статистики України;
- б) Єдиною системою класифікації та кодування техніко-економічної інформації;
- в) Єдиною системою класифікації та стандартизації техніко-економічної інформації;
- г) Єдиною системою класифікації, стандартизації та нострифікації техніко-економічної інформації.

### **Ситуаційні завдання**

#### *Завдання 3.1*

Мале підприємство «Альфа» спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почали даватися ознаки відсутності ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп'ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків і викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і не були впевнені, що у стосах. Нереалізований товар валявся в тюках. Річний товарооборот зменшився до 1,5-2 разів. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП «Альфа» вирішило звернутися до комп'ютерної фірми із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП «Альфа» закупило необхідне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на комп'ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

### *Питання до завдання 3.1*

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).

2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.

3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП «Альфа».

4. Опишіть на прикладі МП «Альфа» основні кроки в системі обробки даних.

### *Завдання 3.2*

На фірмі «Авто» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А. Сурженко, котрий оперував професійними термінами.

### *Питання до завдання 3.2*

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.
3. Чи мають місце невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б завадити сприйняттю інформації?

### *Завдання 3.3*

На виробничому підприємстві на перспективу проектується нова система менеджменту та його підсистеми: управлінських завдань; організаційних форм господарювання; управління якістю праці і продукції; управління ресурсами та витратами, мотивації; контролю й відповідальності; інформаційного забезпечення менеджменту та ін.

Із впровадженням комп'ютерної техніки в управлінський процес виникла необхідність переглянути чинну систему інформаційного забезпечення та спроектувати її на новій методологічній основі. Керівництво підприємства запрошує взяти участь у проектуванні такої системи. На першому етапі запропоновано:

- розробити алгоритм проектування (вдосконалення) інформаційної системи підприємства;
- побудувати сіткову модель проектування інформаційної системи підприємства.

Для спрощення вирішення завдання пропонуються певні етапи дій, які зафіксовані в логічній послідовності. Такими етапами дій можуть бути:

1. Аналіз функціонуючої системи управління та виявлення, наскільки:
  - параметри якості інформації близькі до оптимальних;
  - чітко розподілені функції між працівниками апарату управління;
  - правомірно визначені рівні та ланки прийняття управлінських рішень;
  - обсяги та потоки інформації відповідають вимогам системи управління;
  - організаційна побудова й тип структури управління відповідають вимогам системи менеджменту;
  - раціонально встановлена структура завдань у системі управління;
  - забезпечується комплексність і системність у використанні різних видів інформації;
  - функціонуюча система інформаційного забезпечення ефективно обслуговує види господарської діяльності і ланки управління.
2. Уніфікація документації з урахуванням переліку завдань, що потребують розв'язання, та цілей, яких необхідно досягти.
3. Складання моделей з урахуванням переліку завдань, що потребують розв'язання, та цілей, яких необхідно досягти.
4. Визначення раціонального типу організаційної структури та структури управління. Схематичне їх зображення.
5. Визначення видів і потоків інформації, необхідних для розв'язання кожного завдання та здійснення управління в процесі господарської діяльності.



6. Складання моделей інформаційного забезпечення кожної ланки управління.
7. Визначення завдань і цілей рівнів та ланок управління.
8. Визначення потреби в інформації та джерел її надходження.
9. Визначення рівнів та ланок прийняття рішень.
10. Складання програм-алгоритмів досягнення цілей з кожного завдання, що необхідно розв'язати.
11. Інші (доповнюється, якщо є потреба, суб'єктом розв'язання цієї ситуації).

#### *Питання до завдання 3.3*

1. Виходячи з можливих етапів дій, необхідно визначити чітку їх логічну послідовність.
2. Необхідно розробити сіткову модель проектування інформаційної системи менеджменту (*табл. 3.3*).

Таблиця 3.3

#### **Сіткова модель проектування інформаційної системи менеджменту**

<b>Шифр робіт</b>	<b>Перелік робіт</b>	<b>Відповідальні та виконавці</b>	<b>Строки виконання, днів</b>

#### *Завдання 3.4*

Із застосуванням методу «мозкового штурму» вирішити навчальну задачу про крадіжку кросівок. За умовами завдання, їх виробництво налагоджено в кількох азійських країнах. Проте на цих підприємствах відбувалася тотальна крадіжка готової продукції, проти чого і слід знайти ефективне рішення.

### Рекомендації до завдання 3.4

Одним із можливих рішень для цієї проблеми може бути окреме виробництво правих і лівих кросівок з наступною комплектацією пар на підприємствах, де крадіжок немає.

### Завдання 3.5

Згідно з *табл. 3.4* керівництво підприємства просить допомогти розробити схему горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків головного менеджера планово-економічної служби з іншими службами підприємства (обліково-фінансовою, маркетинговою).

Таблиця 3.4

### Схема інформаційних зв'язків служб підприємства

Надходить інформація головному менеджеру планово-економічної служби від певних служб підприємства		Передається інформація від головного менеджера планово-економічної служби певній службі підприємства	
зміст інформації	строки	зміст інформації	строки
Обліково-фінансової служби		Обліково-фінансовій службі	
Залишки матеріально-грошових коштів на початок року	До 10 січня	Норматив оборотних коштів	До 20 січня
...	...	...	...
Маркетингової служби		Маркетинговій службі	
Фактична виручка продукції	До 1 жовтня	Обсяг виробництва продукції	До 1 грудня
...	...	...	...

### Термінологічний словник

**Анонімний «мозковий штурм»** – всі ідеї учасники записують на аркушах паперу заздалегідь і віддають їх ведучому.

**Генерування ідей в інноваційному менеджменті** – процес пошуку способів розв'язання проблеми, зумовленої невідповідністю продуктів і операцій підприємства новим умовам господарювання, новій техніко-технологічній чи економічній ситуації.

**Єдина система класифікації і кодування техніко-економічної інформації** – єдина система, яка є частиною інформаційного забезпечення системи і становить сукупність взаємопов'язаних державних класифікаторів техніко-економічної інформації, системи їх ведення і нормативних документів для їх розробки, впровадження, ведення, вдосконалення й контролю за впровадженням.

**Інноваційна діяльність** – діяльність, пов'язана з трансформацією результатів наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий або поліпшений продукт чи технологію, що виводяться на ринок, у новий або поліпшений технологічний процес, який використовується у практичній діяльності.

**Інноваційний процес** – паралельно-послідовне проведення науково-технологічної діяльності, послідовні зміни фаз життєвого циклу продукту, інвестиційний проект за стадіями фінансування досліджень та розробок, поширення інновацій і їх комерціалізації.

**Інформаційна безпека** – такий стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави, при якому зводиться до мінімуму заподіяння шкоди через неповноту, несвоєчасність і недостовірність інформації, через негативний інформаційний вплив, негативні наслідки функціонування інформаційних технологій, а також через несанкціоноване поширення інформації.

**Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності** – охоплює інформатизацію процесу формування інноваційної стратегії підприємств, фінансовий облік і аналіз та управління процесом упровадження нововведень.

**Класичний «мозковий штурм»** – гостра дискусія між ученими, які дотримуються різних поглядів на наукову проблему, мають різну фахову підготовку, рівень знань, навіть вік.

**Метод «мозкового штурму»** – творча співпраця певної групи спеціалістів заради розв'язання наукової проблеми.

**Метод аналогії** – передбачає використання схожого відомого рішення – технічного, математичного, економічного, природного вигляду. Цей метод відображає природне прагнення людини до наслідування та відтворення у виробках особливостей предметів, процесів і явищ навколишнього середовища.

**Метод ідеалізації** – базується на ініціюванні уявлення про ідеальне розв’язання проблеми, яке може наштовхнути на усвідомлення певної нової ідеї.

**Метод інверсії** (переставлення) – передбачає пошук рішень у напрямках, протилежних загальноновизнаним для аналогічних об’єктів.

**Метод колективного блокнота** – поєднує індивідуальне висунання ідеї з її колективною оцінкою.

**Метод контрольних запитань** – метод, який полягає у тому, щоб ініціювати розв’язання обговорюваної проблеми за допомогою певних питань.

**Метод конференції ідей** – модифікація методу «мозкового штурму», коли усі ідеї фіксуються в протоколі, але автори не вказуються.

**Метод морфологічного аналізу** – застосування комбінаторики всіх можливих варіантів, виходячи із закономірностей побудови (морфології) об’єкта.

**Метод синектики** – різновид «мозкового штурму», який полягає у пошуку ідей нових товарів на основі використання інформації з інших сфер діяльності.

**Метод спроб і помилок** – метод, який можна використовувати за повного браку інформації про прототипи майбутнього (нового) товару.

**Метод фокальних об’єктів** – перенесення ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що потребує вдосконалення.

**Технологія інноваційного менеджменту** – сукупність способів впливу суб’єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для підприємства і формують його конкурентні переваги.

**Фактографічні методи** – методи, які передбачають використання різних статистично-математичних інструментів: одно- і багатофакторний аналіз (кореляційний, регресійний, дисперсійний, екстраполяційний тощо), кластерний, дискримінантний та динамічний аналіз.

### Список використаної і рекомендованої літератури

1. Аніщенко І. В. Оцінка ефективності реалізації та фінансове забезпечення програм розвитку малого бізнесу в регіоні / І. В. Аніщенко, Ю. Б. Пінчук // Економіка та держава. – 2005. – № 10. – С. 29–33.
2. Ареф'єва О. В. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем / О. В. Ареф'єва, О. С. Шнипко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3 (57). – С. 57–63.
3. Баженова О. В. Застосування системного підходу до аналізу економічної безпеки держави / О. В. Баженова // Вісник КНУ. – К. : ВПЦ КНУ, 2003. – Вип. 66–67. – С. 122–124. – (Серія «Економіка»).
4. Береза А. М. Основи створення інформаційних систем. – навч. посібник / А. М. Береза. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2001. – 214 с.
5. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України : стратегія та механізми зміцнення : монографія. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
6. Захаров О. І. Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства / О. І. Захаров // Вчені записки Університету «Крок». – 2009. – № 19. – С. 177–186.
7. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент : теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
8. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
9. Копелєв І. Ю. Інформаційні загрози: суть і проблеми / І. Ю. Копелєв, М. О. Живко // Тези доповідей III Міжнародної НПК «Інформаційна та економічна

- безпека» (INFESCO – 2010). Секція «Системи обробки інформації». – 2010. – Випуск 3 (84). – С. 130–131.
10. Орехова К. В. Інформаційна підтримка прийняття рішень в управлінні фінансовою безпекою підприємства : практичний аспект / К. В. Орехова // Научно-практический журнал «Экономика и управление», г. Симферополь. – 2013. – № 5. – С. 107–113.
  11. Орехова К. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства / К. В. Орехова // Збірник наукових статей «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики». – 2013. – № 2 (15). – С. 203–212.
  12. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
  13. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия : дис. ... канд. экон. наук ; спец. 08.00.10 / Р.С. Папехин. – Волгоград, 2007. – 176 с.
  14. Петрова Н. Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях : навч. посібник / Н. Б. Петрова, Н. Ю. Мущинська, Л. Г. Чеканова. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 248 с.
  15. Тимошук М. П. Інформаційні системи і технології в інноваційному розвитку підприємств / М. П. Тимошук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.11. – С. 315–320.
  16. Тридід О. М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : монографія / О. М. Тридід, К. В. Орехова. – К. : УБС НБУ, 2010. – 143 с.
  17. Фінансовий менеджмент у запитаннях та відповідях : навч. посібник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, О. М. Біломістний, К. В. Орехова. – Львів : «Новий Світ-2000», 2014. – 384 с.

## **Розділ 4. Організаційні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки**

*Ви ніколи не розв'яжете свої проблеми,  
якщо збережете те саме мислення і той самий підхід,  
які привели вас до цієї проблеми.  
Альберт Ейнштейн*

- 4.1. Сучасні організаційні форми інноваційної діяльності
- 4.2. Цілеспрямованість і проблеми розвитку технопарків при формуванні економіки знань в Україні та Росії
- 4.3. Організаційно-економічний механізм функціонування технопарків та бізнес-інкубаторів
- 4.4. Сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та проблеми їх розвитку в Україні
- 4.5. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства
- 4.6. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства залежно від стратегії його розвитку

### **4.1. Сучасні організаційні форми інноваційної діяльності**

Нова фаза науково-технічної революції і інтернаціоналізації потоків капіталу трансформувала головні моделі економічного розвитку країн. Науково-технічний потенціал стає першочерговим фактором розвитку економіки будь-якої країни. Інноваційний шлях розвитку економіки країни є одним з головних стратегічних напрямів економічної стабілізації та зростання. Упровадження інноваційної державної політики потребує нової технологічної, галузевої та структурної організації національної економіки. Для досягнення нового якісного рівня виробництва й забезпечення інноваційного розвитку Україна має активно використовувати механізми стимулювання науково-

дослідних розробок, одним з яких є створення технологічних парків. Основне завдання цих інноваційних структур сприяти розвитку високих і надвисоких технологій.

Формування технологічних парків і технополісів пов'язане зі створенням вільних економічних зон. Найбільший розвиток інноваційної діяльності відбувається в науково-технічних зонах. Техніковпроваджувальні та науково-технічні зони дуже багатоманітні, і класифікувати їх іноді буває важко, оскільки той чи інший різновид може мати ознаки кількох видів зон. Підходи до класифікації науково-технічних зон в окремих країнах дуже різноманітні і не є універсальними.

Класифікувати науково-технічні зони можна за різними параметрами: за масштабами, цілями, ступенем наукоємності, складом учасників тощо. На думку російських учених А. Абдулова та А. Кулькіна, як основну класифікаційну ознаку найдоцільніше використовувати масштаб, оскільки від нього залежить багато інших особливостей, які дають змогу виділити підгрупи чи підтипи всередині основних угруповань. Якщо скористатися таким підходом, то все різноманіття науково-технічних зон, що функціонують у сучасному світовому господарстві, послідовно розподіляється на чотири категорії (за спадною): регіон науки, технополіс, власне технопарк (науковий парк, дослідний парк) та інкубатор [1, с. 10–13]. Центральне місце тут відводиться науковим і технологічним паркам, а інші зони є їх різновидами. Але така класифікація не є повною і чіткою.

В основу більш детальної класифікації науково-технічних зон доцільно покласти такі фактори: розмір займаної території; організаційно-функціональну структуру науково-технічних зон; обсяг вироблення в них високотехнологічної продукції; міра впровадження наукових розробок у виробничий процес; форми зв'язку конкретної моделі зони з тими чи іншими стадіями циклу «дослідження – виробництво – реалізація продукції»; національно-географічні особливості території.



На основі цих критеріїв пропонуємо виділити два такі основні типи і дев'ять підтипів науково-технічних зон.

*Підприємства:* інкубатори бізнесу, інноваційно-технологічні центри, дослідні парки, технологічні парки (технопарки), науково-промислові парки.

*Території:* технополіси, зони розвитку нових і високих технологій, вільні інформаційні зони, регіони науки і технологій (конгломерати технокомплексів).

Зазначені науково-технічні зони розподілені на висхідній за мірою складності. Їхні первинні елементи (модулі) – бізнес-інкубатори та інноваційно-технологічні центри, які є основою для створення дослідних, технологічних і науково-промислових парків. Технополіси становлять обмежену територію, що має особливий статус і пільговий режим у межах окремих міст. У їхньому складі можуть функціонувати бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, а також дослідні, технологічні та науково-промислові парки. Зони розвитку нових і високих технологій, а також регіони науки і технологій є ще складнішими структурами. Вони становлять конгломерати наведених різновидів науково-технічних зон, включаючи технополіси, а також розгалужену інфраструктуру, що перетворює на високотехнологічні зони цілі регіони.

*Бізнес-інкубатор* – це територія, де на обмежений термін розміщуються новостворені малі фірми-клієнти. Організаційною особливістю інкубаторів є те, що вони розробляють не конкретний продукт (товар), а незалежного суб'єкта господарювання. Завдання інкубатора – дати можливість новоствореній фірмі технічно зміцнити, набути фінансової стійкості та знайти своє місце на ринку. Доходи бізнес-інкубатора як комерційного підприємства складаються з орендної плати, одержаної від клієнтів за наймання приміщень і офісного устаткування; доходів від продажу різноманітних послуг; доходів, отриманих від участі інкубатора в прибутках тих фірм, в які технопарк у тій чи іншій формі вклав свої кошти.

*Інноваційні та технологічні центри* багато в чому схожі з інкубаторами, а в деяких країнах між ними по суті взагалі немає різниці. Інноваційний центр –

це економічна структура, розміщена в межах невеликої ділянки і призначена для малої щойно створеної венчурної компанії. Інноваційні центри також можна розглядати як особливий різновид технопарків. Технологічні центри є різновидом інноваційних і також сприяють розвитку малого наукоємного бізнесу.

*Дослідні парки* – це структури, орієнтовані на науково-дослідну діяльність. Науково-технічні нововведення тут розробляють тільки до стадії технічного прототипу. Діяльність цих парків охоплює лише початкові фази циклу: зародження наукової ідеї – фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – дослідно-конструкторські дослідження. У дослідних парках поєднуються лише невеликі наукоємні компанії та науково-дослідні установи, тому в цій категорії парків організаційно-функціональна структура найпростіша.

*Технологічний парк* – комерційна або некомерційна організація (підприємство), заснована в певній організаційно-правовій формі, що має статус юридичної особи та сприяє формуванню інноваційного середовища. Цього досягається шляхом створення матеріально-технічної, економічної, інформаційної і соціальної бази для самостійної діяльності малих інноваційних підприємств та для виробничого освоєння наукових знань і наукоємних технологій. З метою розвитку підприємства в науково-технічній сфері технопаркам надаються податкові й інші пільги. Технопарки функціонують на основі венчурного капіталу і мають на меті створення принципово нових технологій і зразків промислової продукції, сприяючи комерціалізації досягнень технологічної революції.

*Специфіка технопарку* – наукові, конструкторські і технологічні розробки, пов'язані з високими технологіями. Основою функціонування технопарку є виробничо-технологічна діяльність.

*Науково-промислові парки* – це, як і технопарк, вид спільного підприємництва, у тому числі й за участі іноземних партнерів, головне завдання якого полягає у сприянні конструкторській і технологічній розробці та

виробництву промисловими серіями нових виробів у результаті об'єднання зусиль, фінансових коштів і матеріальних ресурсів університетів, науково-дослідних центрів і промислових фірм. Вони сприяють прискореному застосуванню науково-промислових інновацій завдяки спільному інвестуванню, загальному менеджменту і диверсифікованості ризиків. Технополіси є одним із найпоширеніших різновидів науково-технічних зон, особливо внаслідок того, що в окремих країнах їх називають технопарками, технологічними чи дослідними центрами, науковими парками чи навіть регіонами науки. У деяких класифікаціях технологічні, наукові чи дослідні парки, інноваційні й технологічні центри, інкубатори чи цілі конгломерати є видами чи різновидами технополісів [21, с. 42]. Тому їх досить важко чітко й однозначно виділити з-поміж інших різновидів науково-технічних зон.

Зараз ці суперсучасні комплекси, які містять увесь технологічний ланцюг (від фундаментальних досліджень до продажу нової продукції) і перетворюються на центри наукоємного виробництва, набули поширення в усьому світі. Вони існують більше ніж у 35 країнах [3, с. 27].

*Технополіс* – це територія, що має особливий статус та пільговий режим і де розробляються та реалізуються технічні й соціально-економічні інновації, забезпечується їх безупинне відтворення, прискорення апробації, поєднання фундаментальних наукових досліджень і прикладних розробок з їх застосуванням на практиці. Технополіс як науково-виробничий комплекс має розвинуту наукову, виробничу та соціальну інфраструктуру, сферу обслуговування, що охоплює територію окремого міста, в економіці якого головну роль відіграють дослідні й технологічні центри, де розробляються нові технології, та виробництва, де їх використовують. У складі технополісів можуть функціонувати бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, а також дослідні, технологічні й науково-промислові парки. Вони орієнтовані на активізацію інноваційного процесу за допомогою регіональних центрів розробки та виробничого освоєння продукції високого технічного рівня. У сучасних умовах формування технополісів є одним з головних напрямів

наукової діяльності. Технополіси сприяють більш активному створенню, впровадженню та широкому комерційному використанню науково-технічних нововведень і, як наслідок, прискоренню науково-технічного прогресу та підвищенню ефективності національної економіки.

*Зони розвитку нових і високих технологій* – це зональні структури, що мають більшу територію, ніж технополіси. Їх створюють у районах концентрації кадрового, матеріального, науково-технічного потенціалу з розвинутою промисловою базою, виробничою інфраструктурою. Вони, як і інші зони, орієнтовані на розвиток нових і високих технологій і випускають різні види наукоємної високотехнологічної продукції.

*Регіони науки і технологій* – це особливий різновид науково-технічних зон, що становлять цілі конгломерати технокомплексів: науково-промислових і дослідних парків, що включають бізнес-інкубатори й інформаційні центри, технополіси, зони розвитку нових і високих технологій та інноваційні порти. Вони становлять великі науково-виробничі комплекси з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування, що охоплюють значні території, межі яких приблизно збігаються з адміністративними межами підрозділів регіонального характеру. В економіці цих регіонів і округів головну роль відіграють дослідні центри, що розробляють нові технології та виробництва, засновані на застосуванні таких технологій. Основне завдання цих інноваційних структур – сприяти розвитку високим і надвисоким технологій.

Основними цілями створення технопарків є такі:

- збереження в умовах переходу до ринкової економіки науково-технічного потенціалу України та його спрямування на розв'язання актуальних проблем промислового виробництва і сільського господарства з метою подолання кризових явищ в економічному і соціальному розвитку країни;
- сприяння переходові вітчизняної промисловості на інноваційний шлях розвитку;

- розробка, впровадження у виробництво і випуск високотехнологічної продукції, що стане конкурентоспроможною на світових і внутрішніх ринках та збільшить експортний потенціал України і знизить залежність від імпорту;
- підготовка вчених і фахівців до роботи в умовах ринку, зокрема комерціалізація наукових розробок;
- залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у науково-технічну сферу.

Україна робить лише перші кроки на шляху до інноваційного розвитку, і технопарки дають змогу при недостатньому державному фінансуванні використовувати механізми цільового використання коштів, які одержують виконавці інноваційних проектів для розвитку власних наукових баз за рахунок принципу реінвестування, що є на теперішній час єдиною можливістю підтримки як науково-технологічного потенціалу, так й інноваційної діяльності в країні.

Завданнями технопарків є:

створення цілісної системи впровадження наукових розробок у виробництво, що включає наукові дослідження, розробку технологій, впровадження у виробництво, випуск продукції та її успішне просування на внутрішній і світові ринки;

створення сприятливих умов з метою залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів для фінансування проектів технопарків;

організація промислового випуску високотехнологічної конкурентоспроможної на світових ринках продукції;

створення високоефективних методів аналізу й охорони навколишнього середовища;

розвиток матеріально-технічної бази наукових досліджень;

координація наукових розробок, їх науково-технічна й технологічна експертиза, а також забезпечення моніторингу інноваційної та інвестиційної діяльності відповідно до пріоритетних напрямів роботи технопарку;

підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації вчених і фахівців для роботи в умовах ринку.

*Українські технопарки* – це добровільні об'єднання суб'єктів наукової, науково-технічної та підприємницької діяльності (без обмеження форм власності), що становлять інноваційні структури у формі груп юридичних осіб, які діють на підставі угоди про спільну діяльність. Розробка і реалізація інноваційних та інвестиційних проектів у технопарках відбувається з участю наукових та інженерно-технологічних працівників організацій-учасників. Інноваційна та інвестиційна діяльність технопарків базується на матеріально-технічній і виробничій базі їхніх учасників. Сьогоднішня наукова й виробнича інфраструктура технопарків здатна забезпечити проведення всього комплексу робіт до проектів. Організація сучасних науково-технологічних парків в Україні – це не тільки використання зарубіжного досвіду, а й розвиток власних традицій, пов'язаних з організацією різних наукових і технологічних центрів і комплексів. На сьогодні технологічні парки в Україні мають незначну підтримку з боку держави і ненадійну правову основу для створення і розвитку. Але в майбутньому має зберегтися тенденція до розвитку технопаркових зон, кооперації наукових установ і промислових фірм, що дасть змогу активно залучати приватний капітал, комерціалізувати наукові дослідження, розвивати високотехнологічні виробництва. Україні вкрай необхідно розвивати інноваційну діяльність. Роль технопарків виявляється у формуванні технологічної бази країни, технологічному трансфері, а також у забезпеченні конкурентоспроможності товарів і послуг.

*Технопарк* – це місце, де університет чи науковий центр стикається з бізнесом, а вчені – з диктатом ринку науково-технічної продукції, де духовне переходить у матеріальне. На базі технопарку можуть реалізовуватися три процеси: створення і продаж зовсім нових інновацій; удосконалення і продаж

старих інновацій; використання старих інновацій у нових сферах діяльності. Технопарки і бізнес-інкубатори є лише окремими ланцюговими ланками, які створюють інновації. З одного боку, технопарки – це механізм комерціалізації результатів наукових досліджень, а з другого – обов'язково мають використовуватися для розвитку науки в університеті і бути задіяними в навчальному процесі студентів. Тобто технопарк – це мережева компанія, кінцевим продуктом якої є низка інновацій та їх продаж.

Основними принципами формування технополісів є:

- наявність у них високотехнологічних підприємств, розвинутої інфраструктури, тобто науково-виробничого потенціалу;
- створення необхідних умов для розширення наукового ядра;
- спеціалізація індивідуального та малосерійного виробництва наукоємної високотехнологічної продукції;
- державна підтримка (правова, фінансова, податкова тощо).

Юридичною основою створення і розвитку українських технопарків можуть бути спеціально розроблені та прийняті урядом країни закони, в яких відображені такі моменти: основні вимоги, які має задовольняти район, запропонований для формування технопарку; вимоги до змісту програм уряду; формулювання основних напрямів діяльності уряду, пов'язаних з його участю в розробці програм технопарків, їх оцінюванням і утвердженням; заходи щодо надання допомоги комерційним фірмам, які сприяють розвиткові наукоємних виробництв [15].

Розвиток сучасного суспільства значною мірою визначається наявністю й ефективністю інноваційних процесів, що відбуваються в ньому та зумовлюють перетворення результатів науково-дослідних робіт на нові продукти, технології, послуги. У всьому світі серед найефективніших механізмів реалізації такого перетворення є різні інноваційні структури, і насамперед – науково-технічні парки. У сучасному світовому господарстві технопарки об'єктивно стають новим соціальним феноменом, що розвивається. Проблема їх соціально-

економічної значущості й ефективності належить до недостатньо досліджених за кордоном і практично не вивчених в Україні. Технологічні парки мають впливати не тільки на економіку регіонів, структурну перебудову промисловості, а й на розвиток адміністративно-територіального утворення, де розробляються і реалізуються технічні і соціально-економічні інновації, забезпечується їх безупинне відтворення, прискорена апробація, поєднання фундаментальних наукових досліджень і прикладних розробок з їх застосуванням на практиці. Основними умовами формування технопарків і технополісів є збереження та розвиток сформованого виробничого й економічного потенціалу, ділової і соціальної інфраструктури, створення виробничих підприємств нових високотехнологічних і наукоємних галузей, більш органічне включення до міжнародного поділу праці, поява додаткових джерел формування місцевого бюджету і розвитку, ослаблення соціального напруження. Подальший розвиток технопарків та аналогічних інноваційних структур буде визначатися не тільки бажанням одного університету чи наукового центру створити технопарк, а й тією державною регіональною політикою, тими цілями і завданнями, що стоять перед регіонами.

#### **4.2. Цілеспрямованість і проблеми розвитку технопарків при формуванні економіки знань в Україні та Росії**

Сьогодні є очевидним, що повноцінна інноваційна діяльність не може розвиватися без принципово нових господарсько-територіальних утворень: бізнес-інкубаторів, регіональних інноваційних фондів, венчурних фірм, технопарків.

Технопарки повинні стати рушійною силою розвитку наукоємних секторів економіки у всіх галузях економіки. Практична реалізація ідеї має потребу в сучасному переосмисленні цілей створення перших технопарків за рубежом (табл. 4.1).



Ефективність діяльності технопарку, як і будь-якої іншої структури, визначається наявністю цілей. Єдина мета сприяє налагодженню взаємодії між усіма заінтересованими сторонами, що створюють технопарк. Кожна з них має свої конкретні завдання, але бажаний сумарний результат від їх виконання являє собою загальну мету створення технопарку. Наявність такої мети координує загальні дії через зв'язок окремих елементів науково-виробничої структури, які представляють технопарк, у єдине ціле під керівництвом координаційного органу.

Кожний науковий парк створюється для досягнення своїх цілей, виходячи з місцевих умов і ресурсів, значення та вимог часу (актуальності). Головна мета, яку повинен досягнути технопарк, насправді є тією фундаментальною причиною, згідно з якою він утвориться. Наприклад, перший у світі американський технопарк при Стенфордському університеті, як і наступні, серед своїх цілей ставив відновлення традиційних галузей промисловості, які охоплені спадом і безробіттям, на основі проникнення наукоємного бізнесу в регіони базування таких галузей.

Криза в економіці була причиною створення технопарків і в Європі – Великобританії, Франції, Німеччині, Фінляндії та ін. Рішення англійського уряду під керівництвом М. Тетчер створити технопарки поблизу університетів стосувалося насамперед регіонів, які були вражені кризою в текстильній і вугільній промисловості. Стабілізація становища в цих галузях показала правильність вибору технопарків як антикризового заходу, що заснований на впровадженні новітніх досягнень науки і техніки.

Створення технопарку – ефективний механізм відродження і виходу із кризових ситуацій, оскільки результат його діяльності – соціально-економічні сприятливі регіони, сотні тисяч нових робочих місць.

Таблиця 4.1

## Створення перших технопарків у країнах світу

Основні відомості	США	Японія	Великобританія	Китай	Росія
Рік створення	1950	1963	1971	1988	1990
Місце створення	м. Сан-Франциско, при Стенфордському університеті	Префектура Ібаракі (поблизу Токіо)	м. Кембридж, при Кембриджському університеті	Район Хайнань (біля Пекіна)	м. Томськ
Назва парку	ResearchPark (спочатку Industrial Park)	Технополіс «Цукуба»	Науковий парк «Трінті»	Пекінська експериментальна зона розвитку нових технологій	Томський науково-технологічний парк
Цілі створення	Накопичення критичної маси знань у сфері комп'ютеризації / утворення нових форм зв'язку науки і бізнесу	Формування моделі майбутнього суспільства / розвиток електротехніки, робототехніки, медичної промисловості, біотехнологій, космічних досліджень	Трансфер технологій між науковою сферою і промисловістю / розвиток електровиміральної і авіакосмічної техніки	Перетворення на світову high-tech лабораторію / прорив до нових технологій у стратегічних галузях економіки	Формування малого наукоємного підприємництва (учений стає підприємцем, «вирощування мізків») / виживання науки в умовах кризи
Внутрішні: фундаментальні /прикладні					
Зовнішні: фінансові /соціальні	Здача в оренду землі і приміщень, що належать університету, компаніям, які одержали військові замовлення / відновлення галузей, охоплених спадом виробництва	Об'єкт інвестування з боку японського уряду; залучення інвестицій / всебічна підтримка підприємств малого і середнього бізнесу	Здача в оренду землі власникам наукоємних фірм / інкубатори технологічного бізнесу, генератори створення в промисловості нових робочих місць	Прискорене залучення іноземних інвестицій і «мізків» / створення підприємств із якісно новим рівнем технологій для випуску експорто-орієнтованої продукції	Створення і розвиток малих інноваційних фірм / збільшення добробуту місцевого співтовариства

Будь-який науковий парк може мати кілька цілей, але їхня значущість визначається місцевими умовами та залежить від рівня основного засновника: уряду, регіональних органів управління, ВНЗ, бізнес-організацій. Слід зазначити, що лише деякі наукові парки світу створені однією організацією-засновником. Більшість із них утворені на базі спільності інтересів кількох організацій (від 2 до 20). При цьому, природно, кожний засновник має свої пріоритети, які й визначають мету наукового парку (рис. 4.1).

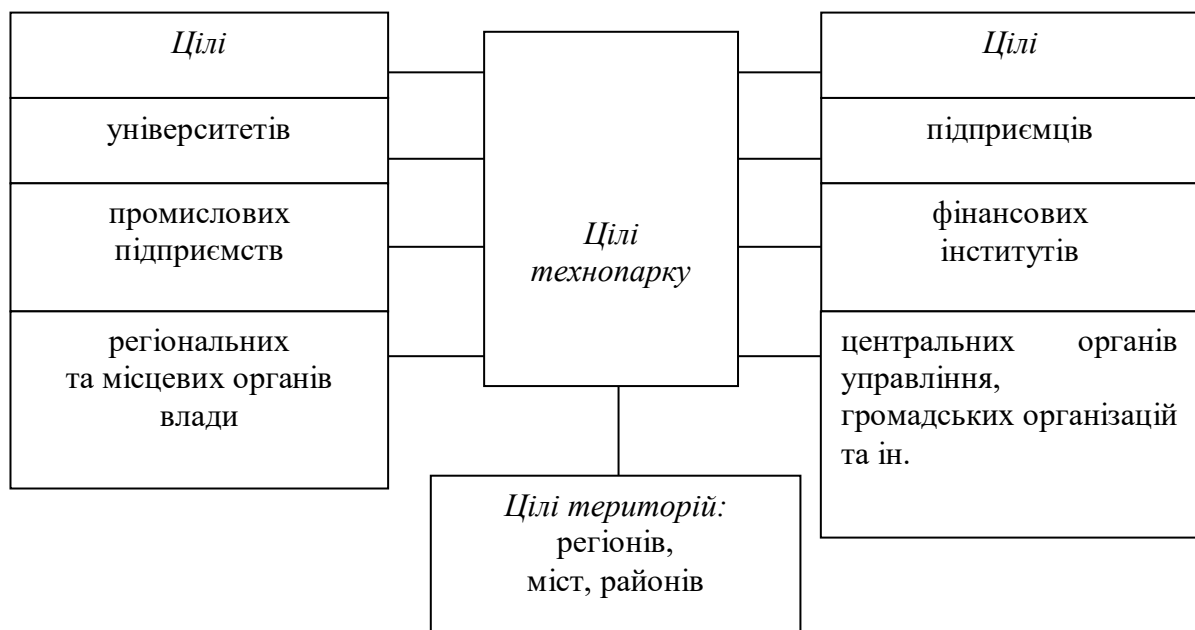


Рис. 4.1. Взаємозв'язок цілей технопарку з цілями його засновників

Такий механізм є більш складним, ніж з одним засновником, та вважається більш ефективним, особливо з позицій доступу до різних джерел фінансування і диверсифікованості ризиків. Якщо є кілька засновників, то формується або спільне підприємство, або товариство з обмеженою відповідальністю. Внесок кожного із засновників залежить від його ресурсів і полягає ось у чому:

*ВНЗ:* технології, земля, будинки, оборотний капітал (останній – за рубежем);

*місцева адміністрація:* земля, інфраструктура, гранти;

*банк:* капітал, у тому числі венчурний, фінансова експертиза;

*промислові підприємства*: земля, інфраструктура, капітал, експертиза проектів.

Як визначальна ціль розвитку сучасних технопарків виступає не фундаменталізація наукових знань, а формування умов реалізації здатності науки розв'язувати практичні проблеми національного господарства. Тому на перший план висуваються методики і технології, засновані на методології. Теорія більше не може розвиватися незалежно від практики організаційно-управлінської діяльності. Тому в технопарках, як ні в яких інших науково-виробничих структурах, проблема використання теоретичних знань у практичній діяльності стоїть особливо гостро.

Технопарки здатні вирішувати такі завдання:

- установа зв'язку університету з виробничою сферою;
- сприяння економічному розвитку регіону;
- одержання прибутку засновниками технопарку;
- розв'язання соціальних проблем регіону;
- збільшення робочих місць (особливо для випускників вишів);
- комерціалізація ліцензій і патентів.

Численність цілей технопарку вказує на відсутність єдиної класифікації його видів. Найпоширенішу класифікацію технопарків представлено в *табл. 4.2*.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що сьогодні створення інноваційної структури в рамках ВНЗ не є організаційною проблемою, проблеми починаються, коли необхідно перераховувати або отримувати кошти, вести їх облік, здійснювати звітність, а також у ході процесу комерціалізації інновацій. Для цього необхідні штатні кваліфіковані працівники, створення структури, яка є юридичною особою, має власний рахунок. Процедура є складною і далеко не завжди має логічне завершення. Відтак комерціалізацією інновацій ВНЗ займатись не вигідно (надто багато зусиль, а результат під знаком запитання). Логічно шукати вихід у співпраці з юридичними особами

або підприємцями, які зацікавлені в реалізації інновацій. А тут на підприємства та підприємців чекають наступні проблеми. Процес комерціалізації інноваційного продукту пов'язаний з питаннями захисту інтелектуальної власності, патентної чистоти, оцінки економічної ефективності інновації. Саме тут співпраця викладачів ВНЗ та підприємців є найбільш реальною, і саме тут з'являється можливість проявити себе і найбільш здібним студентам. Але для цього студенти повинні освоювати нові прикладні дисципліни, яких вимагає реальний бізнес. Політика вищих навчальних закладів має передбачати «вирощування» потенційних інноваторів, створювати «точки росту», запроваджувати економічну зацікавленість підприємницьких структур співпрацювати з ВНЗ, у тому числі через податкові важелі.

Якщо суспільство декларує пріоритети науки, освіти, інноваційного розвитку, то це має знайти відповідну правову та організаційно-економічну підтримку. Малі підприємства мали би бути зацікавлені в комерціалізації інновацій, а інтерес лежить саме в економічній площині. Досвід функціонування соціально орієнтованих економік найбільш розвинутих країн показує, що пільги слід надавати не для отримання надприбутків колом наближених до владних структур підприємств, а тим, хто виробляє і реалізовує інноваційні товари та послуги, підіймає авторитет і статус держави, створює нові робочі місця в усіх сферах національної економіки.

## Класифікація технопарків

Вид технопарку	Основна сфера діяльності за стадіями циклу «наука – виробництво»	Зв'язок із ВНЗ	Продукт діяльності	Перспектива реалізації продукту	Прибутковість і фінансове забезпечення
Дослідний парк	Фундаментально-прикладні наукові дослідження. Діє від стадії завершення фундаментальних досліджень до стадії технічного прототипу	Тісний	Новітні наукові ідеї і проектні розробки, що впливають із них, які можуть мати або мають прикладне значення	Нерідко в довгостроковій перспективі (понад 10 років)	Неприбутковий. Фінансування з держбюджету
Науково-технологічний парк	Прикладний науково-експериментальний трансфер. Діє переважно від стадії прикладних НДДКР до стадії виробництва дослідно-експериментальної партії нового продукту (відпрацювання нової технології)	Тісний	Тиражування технічної документації і підготовка продукту (технології) до освоєння у виробництві (випуск першої промислової партії)	Нерідко в середньостроковій перспективі (понад 5 років)	Неприбутковий або прибутковий. Фінансування відповідно з бюджетів усіх рівнів або коштів бізнесу
Технологічний парк	Експериментально-виробнича діяльність. Діє переважно зі стадії дослідно-конструкторських та експериментальних робіт до організації серійного виробництва нової продукції (освоєння нової технології)	Менш тісний	Реалізація готової документації (ноу-хау). Виробництво нового продукту можливо малими партіями. Участь у його серійному виробництві	Майже гарантований попит на ринку	Прибутковий. Фінансується за рахунок коштів бізнесу
Промислово-технологічний парк	Надання в тимчасове користування (оренду) площ, приміщень і встаткування для організації виробництва	Найменш тісний	Виробництво нової продукції за новою технологією	Гарантований попит на ринку	Прибутковий. Фінансується повністю за рахунок коштів бізнесу
Технологічні ареали	Кластер взаємозалежних малих підприємств, що працюють у	Менш тісний	Виробництво нової продукції за новою	Загальний ринок праці та послуг,	Прибутковий. Фінансується повністю

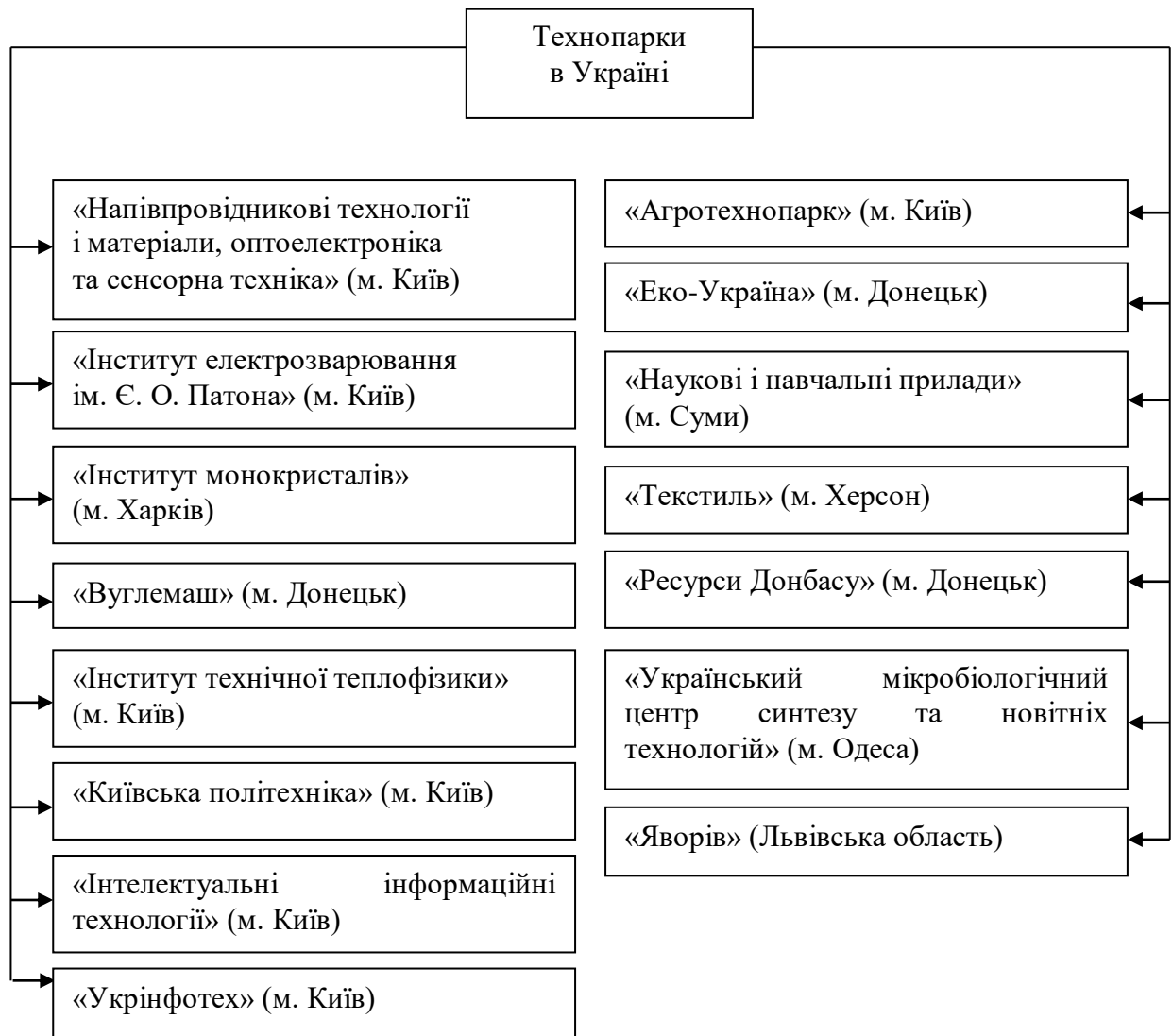
	загальній і (або) пов'язаних галузях і розташованих в одному географічному регіоні		технологією	схожі можливості та погрози	за рахунок коштів бізнесу
Технологічні інкубатори	Спеціалізуються на комерціалізації наукових і комерційних розробок	Тісний	Реалізація венчурних проектів	Негарантований попит на ринку	Фінансово незалежні, але розташовуються в існуючому технопарку

ВНЗ та інноваційні структури, що в них створюються, мають стати своєрідними центрами, які повинні пов'язати інтереси виробників і споживачів шляхом надання якісних освітніх послуг, що опираються на сучасні інформаційні технології та високоінтелектуальні розробки. Тому впровадження механізму взаємофінансування інноваційних структур вищих закладів освіти з реально діючими малими підприємствами та підприємцями на взаємовигідній економічній основі сприятиме активізації процесу комерціалізації інновацій.

#### **4.3. Організаційно-економічний механізм функціонування технопарків та бізнес-інкубаторів**

Одним із найефективніших організаційно-економічних механізмів розробки і впровадження інновацій є технопарки. Перші технопарки були створені в Україні ще 1999 року. В сучасних умовах у вітчизняній економіці існує 15 технопарків (рис. 4.2) [24].





**Рис. 4.2. Науково-технічні парки, створені в Україні**

Дослідники та експерти констатують, що сьогодні є і поширюється в певних колах думка про необхідність скасування технопарків (або хоча б ліквідацію пільгового режиму їхньої діяльності), яка мотивується тим, що технопарки потребують пільг із бюджету, а для всіх господарських структур мають бути рівні умови функціонування.

Твердження, що для всіх суб'єктів ринкових відносин мають бути створені приблизно однакові умови господарювання, без сумніву, загалом є цілком правильним, але за двох обов'язкових умов: по-перше, така постановка питання можлива, коли зазначені суб'єкти працюють у приблизно однакових

умовах господарювання, а по-друге – коли ці суб'єкти виконують хоча б порівнянні за своїм економічним змістом функції в економіці.

Що стосується технопарків, то тут картина зовсім інша. Вони здійснюють інноваційну діяльність, яка, крім звичайного комерційного ризику, передбачає значний інноваційний ризик, і тому перебувають початково в нерівних умовах з іншими суб'єктами ринку. Крім того, якщо звичайні суб'єкти господарювання працюють в основному на сьогоднішній і тактичну перспективу, то технопарки працюють на стратегічну перспективу, створюючи базис для інноваційного прориву держави.

Таким чином, технопарки не мають рівних умов з іншими суб'єктами господарювання і виконують зовсім інші завдання. Тож скасування технопарків та пільг для них є економічно не обґрунтованим. У разі такого скасування Україна втратить значну частину інноваційного потенціалу в тактичній і стратегічній перспективі.

Організаційно-економічний механізм діяльності технопарків згідно із Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 року № 991-XIV узагальнено складається з таких операцій [24].

*Операція 1. Заснування технологічного парку.* Група юридичних осіб (учасники технологічного парку) засновують технологічний парк (технопарк). Тобто група юридичних осіб укладає договір про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладень учасників технологічного парку з метою створення організаційних засад щодо забезпечення діяльності учасників технологічного парку у виконанні інвестиційних та інноваційних проектів з метою:

виробничого впровадження наукоємних розробок та високих технологій;  
забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

*Операція 2. Утворення керівного органу технологічного парку.* Таким керівним органом технологічного парку є юридична особа (один з учасників

технологічного парку), на яку за договором покладено функції поточного керівництва діяльністю технологічного парку щодо:

- оформлення інвестиційних та інноваційних проектів;
- використання коштів спеціального рахунку технологічного парку;
- контролю за використанням коштів із спеціальних рахунків його учасників;
- перевірки та підготовки пропозицій щодо внесення змін або припинення виконання проектів технологічного парку;
- підготовки звітів про діяльність технологічного парку;
- представлення інтересів учасників технологічного парку в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- укладення відповідно до законодавства договорів від імені технологічного парку та інші функції відповідно до договору.

*Операція 3. Затвердження пріоритетних напрямів діяльності технологічного парку.* Пріоритетні напрями діяльності для кожного з технологічних парків розробляються відповідно до Законів України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». Їх розглядає Президія Національної академії наук України та затверджує центральний орган виконавчої влади з питань науки.

*Операція 4. Розгляд, експертиза, державна реєстрація інноваційних проектів.* Розгляд, експертизу, державну реєстрацію інноваційних проектів здійснює Міністерство освіти і науки України за поданням Національної академії наук України у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

*Операція 5. Видача свідоцтва про державну реєстрацію проекту технологічного парку.* Проект технологічного парку – це підготовлений технологічним парком проект, що пройшов у встановленому порядку експертизу і внесений до державного реєстру, який веде Міністерство освіти і науки України. Свідоцтво про державну реєстрацію проекту технологічного

парку видає Міністерство освіти і науки України у строк, що не може перевищувати 90 днів із дня подачі інвестиційних та інноваційних проектів у встановленому порядку.

*Операція 6. Запровадження спеціального режиму інноваційної діяльності.* Спеціальний режим інноваційної діяльності запроваджується на підставі свідоцтва про державну реєстрацію проекту технологічного парку. Вказане свідоцтво видається на строк реалізації цього проекту, але не більш як на п'ять років.

*Операція 7. Контроль за діяльністю технологічних парків.* Контроль за діяльністю технологічних парків здійснює Комісія з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів при Кабінеті Міністрів України.

Моніторинг діяльності технопарків здійснюється на основі Положення про порядок здійснення моніторингу виконання інвестиційних та інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків від 17.04.2003 № 245 [23].

Описаний вище організаційно-економічний механізм має достатню ефективність, поки в повному обсязі реалізується спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технопарків. Це пояснюється тим, що вказаний механізм дозволяє забезпечити:

- доскональну експертизу пріоритетних напрямів діяльності технологічних парків;
- ретельну експертизу і відбір інноваційних проектів;
- пільговий режим для інноваційної діяльності, який створював суттєві стимули для її активізації;
- всебічний моніторинг і контроль за діяльністю технопарків.

Спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технопарків викликає особливу увагу як складова зазначеного вище механізму, оскільки він безпосередньо створює мотиваційну систему, що стимулює до найбільш

ефективної науково-технічної діяльності. Цей режим є своєрідним каталізатором, який спонукає технопарки активізувати виконання інноваційних проектів.

Спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності складається з таких підсистем:

- особливості запровадження спеціального режиму інвестиційної та інноваційної діяльності;
- податкове сприяння технологічним паркам та їхнім учасникам, дочірнім та спільним підприємствам;
- особливості державної підтримки інвестиційної та інноваційної діяльності;
- пільговий режим ввезення товарів, устаткування, обладнання, сировини, матеріалів, комплектуючих та інших предметів, які використовують технологічні парки, їхні учасники, дочірні та спільні підприємства;
- особливості валютного регулювання (стаття 7).

Основний стимулювальний вплив спеціальний режим справляє за допомогою податкових і митних пільг, передбачених в ньому. Саме ці пільги створюють потужні фінансові мотиваційні механізми, які спонукають технопарки та їхніх учасників до активізації інноваційної діяльності, нарощування її обсягів. Що стосується інших пільг, то вони, незважаючи на стимулювальну дію, мають допоміжне значення.

Технопарки виконують не тільки суто комерційні завдання. Вони також, до певної міри, реалізують найважливіші суспільні функції у вітчизняному народному господарстві, створюючи фундамент «нової економіки». По суті пільги технопаркам – це не «проїдання бюджетних коштів» (як стверджують деякі аналітики), а вкладення капіталу в підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки в поточній і, що особливо важливо, в середньостроковій та стратегічній перспективі. Тобто це – фактично капіталовкладення в майбутнє

процвітання країни. Тому цілком природно й економічно обґрунтовано, що держава повинна створювати для суб'єктів, які здійснюють таку діяльність, певний пільговий режим.

В розвинутих країнах завжди надається сприяння сферам господарювання, які пов'язані з підвищенням ризиком, але вкрай важливі для всього суспільного розвитку. Причому це сприяння надається як опосередковано (через різноманітні кредитні, митні, податкові та інші пільги), так і безпосередньо (через залучення особливо ризикових підприємств до державного сектору економіки).

Попри всі втрати останніх років Україна має вагомий науково-технічний потенціал. Однак у нас фактично немає потрібної кількості фахівців у сфері інноваційного менеджменту, які б могли на достатньому рівні реалізовувати інноваційні проекти, тобто доводити наукові ідеї і розробки до стадії комерційного інноваційного продукту. Без цієї ланки фахівців реалізація результатів діяльності вітчизняного науково-технічного потенціалу на внутрішньому і зовнішньому ринках може суттєво ускладнитись. У свою чергу, технопарки, окрім основної функції, виконують вкрай важливу функцію практичної підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері інноваційного менеджменту.

Суттєве обмеження спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків (через ліквідацію податкових і митних пільг) призведе до системи негативних наслідків, зокрема:

*психологічних:* ліквідація стимулів до високоефективної інноваційної діяльності вкрай негативно позначиться на моральному стані більшості інноваторів;

*юридичних:* ліквідація юридичних норм, які створювали сприятливий правовий клімат для залучення інвестицій і виконання найбільш перспективних інноваційних проектів;

*економічних:*

зниження питомої ваги дійсно інноваційних проектів у діяльності технопарків;

підвищення питомої ваги квазіінноваційних проектів у діяльності технопарків, тобто проектів інноваційних лише за формою, а не за змістом;

звільнення з технопарків найбільш перспективних інноваторів і найбільш кваліфікованих фахівців у сфері інноваційного менеджменту;

зменшення випуску технопарками інноваційної продукції;

*зовнішньоекономічних*: суттєвого зниження конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світовій арені в середньостроковій та стратегічній перспективі, оскільки технопарки в сучасних умовах є однією з основних ланок побудови національної інноваційної системи.

Зазначені вище негативні наслідки будуть діяти не відокремлено, а системно, підсилюючи негативний вплив один одного.

Причому якщо найближчим часом не відбудеться відновлення спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків у повному обсязі (тобто з поновленням податкових і митних пільг), то більшість технопарків просто припинять своє існування, а решта змінить профіль діяльності на менш ризиковий. Це, з одного боку, призведе до того, що результати, отримані ними в останні роки, будуть назавжди втрачені. З другого боку, Україна позбавиться можливості рухатись у напрямі постіндустріального розвитку.

Таким чином, технопарки як організаційно-економічні механізми розробки і впровадження інновацій виявилися досить ефективними в економіці України, коли в повному обсязі функціонував спеціальний режим їхньої інноваційної діяльності. Вони стали найважливішою складовою інноваційного розвитку вітчизняного народного господарства. Можна стверджувати, що ліквідація або призупинення їхньої діяльності завдасть невіправної шкоди українській економіці в тактичній, середньостроковій і стратегічній перспективі. Скорочення спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків (унаслідок скасування податкових і митних пільг) є вкрай негативним явищем, яке поставить їх на грань виживання.

Технопарки є одним із найвищих досягнень в організаційно-економічних механізмах інноваційного процесу за кордоном і в Україні. Вони протягом десятиліть довели свою ефективність. Однак разом з тим технопарки мають певну недосконалість в організації інноваційного процесу. По-перше, вони лише частково вирішують питання передачі на рівень технопарку тих функцій, які самі інноваційні фірми вирішити не можуть або які їм самостійно вирішувати не вигідно. Тобто на рівні технопарків кооперується лише виконання функцій інноваційної інфраструктури. По-друге, технопарки взагалі не вирішують завдання створення умов для зниження інноваційного ризику. Дві наведені вище проблеми є одними з центральних в інноваційному процесі. До певної міри їх можна розв'язати за допомогою такого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, як інноваційний концерн.

Одним із важливих інструментів інноваційного розвитку є також бізнес-інкубатори. Вони являють собою структури, які допомагають «молодим» (новоствореним) підприємствам вижити в конкурентному середовищі на перших етапах їхнього розвитку за рахунок створення сприятливих для них умов, зокрема надання:

- виробничих та офісних площ в оренду для здійснення господарської діяльності;
- офісних та широкого спектра консультаційних послуг;
- допомоги у пошуку фінансових коштів і т. ін.

Організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-інкубаторів доцільно розглянути на прикладі Білоцерківського інноваційного бізнес-інкубатора (БІБІ), оскільки в сучасних умовах, за висновками міжнародних експертів, він є ефективним бізнес-інкубатором в Україні, що відповідає міжнародним стандартам.

Організаційно економічний механізм функціонування Білоцерківського інноваційного бізнес-інкубатора складається з таких основних операцій.



*Операція 1.* Відбір експертною комісією на конкурсній основі підприємств для прийняття до бізнес-інкубатора відповідно до пріоритетів, що встановлені у ББІ. Рішення експертної комісії має дорадчий характер. Причому претендувати на участь у конкурсі можуть лише ті підприємства, що офіційно зареєстровані згідно з чинним законодавством і нададуть відповідні документи.

*Операція 2.* У разі позитивного висновку експертної комісії директор бізнес-інкубатора проводить співбесіду з керівництвом фірми – кандидата на вступ до інкубатора. Під час співбесіди керівництво фірми – кандидата надає директору бізнес-інкубатора інформацію про підприємство і його потреби, на основі якої останній приймає рішення про можливість включення (невключення) підприємства до інкубатора.

За позитивного рішення керівництву ставиться завдання про надання бізнес-плану підприємства. Також директор бізнес-інкубатора інформує кандидатів на вступ про послуги, що їх надає інкубатор, умови приймання і діяльності в його межах, правила внутрішнього розпорядку. Керівництво фірми-кандидата оглядає приміщення, які б воно могло орендувати, і вирішує, яке з них найбільше відповідає його вимогам.

*Операція 3.* Підприємство-кандидат подає бізнес-план, що є обов'язковою умовою для вступу в бізнес-інкубатор. У разі, якщо підприємство розраховує на отримання пільг, то додатково повинно подати фінансові звіти за останній рік (квартал).

*Операція 4.* Фірма-кандидат визначає та погоджує з дирекцією інкубатора вимоги щодо підготовки приміщень та набору послуг, які надає інкубатор. Перелік послуг, що їх надає інкубатор, та умови їх надання відображують у спеціальній угоді.

*Операція 5.* Фірма-кандидат подає в експертну комісію бізнес-план, заявку та всі документи, необхідні для вступу. Зазначені матеріали оцінює комісія протягом двох тижнів із дня подання. На вимогу комісії фірма-кандидат може доопрацювати бізнес-план.

*Операція 6.* У разі позитивного висновку експертна комісія передає затверджений бізнес-план та інші передбачені документи директору бізнес-інкубатора, який протягом одного тижня з дня їх отримання ухвалює остаточне рішення про прийняття підприємства до бізнес-інкубатора.

*Операція 7.* За позитивного рішення підприємство та інкубатор підписують договір оренди приміщень, підприємство висловлює згоду зі статутом бізнес-інкубатора і правилами перебування в його складі. З цього моменту рішення про прийняття фірми в інкубатор вступає в силу. Всі подробиці умов договору орендар попередньо погоджує з директором інкубатора.

*Операція 8.* На основі підписаного договору директор інкубатора передає клієнтові орендовані приміщення, і сторони підписують акт передачі приміщень.

*Операція 9.* Орендар (клієнт інкубатора) та інкубатор підписують договір про надання послуг клієнтові інкубатором. Перелік послуг, що надаються клієнтові, визначається в додатку до зазначеного договору. Оплата наданої послуги здійснюється на основі «Акта підтвердження виконання послуги».

*Операція 10.* Відповідно до рекомендацій експертної комісії при оплаті послуг клієнтам інкубатора можуть надаватися пільги.

*Операція 11.* Бізнес-інкубатор здійснює контроль за підприємствами, що входять до його складу. Основна форма контролю – контроль фінансової діяльності. Для цього підприємство щоквартально передає відповідні фінансові звіти дирекції бізнес-інкубатора, підготовлені відповідно до вимог бухгалтерської звітності.

Контроль здійснюється на основі договору про контроль діяльності (моніторинг) клієнтів бізнес-інкубатора, відповідно до якого клієнт дає згоду на проведення контролю, а бізнес-інкубатор гарантує забезпечення конфіденційності отриманої інформації. В разі відмови від підписання вказаного договору експертна комісія може винести рішення про позбавлення клієнта права на оренду приміщень і пільг.

*Операція 12.* За певних (заздалегідь визначених) умов фірма може вийти з бізнес-інкубатора. Наприклад, коли закінчився встановлений в угоді строк перебування підприємства в інкубаторі, якщо підприємство затримало внесення орендної плати більш ніж на два місяці і т. ін. Також підприємство може добровільно (згідно з договором оренди) вийти з бізнес-інкубатора, попередивши його керівництво не менше ніж за місяць.

Описаний вище організаційно-економічний механізм має суттєві переваги. Перш за все він максимально чітко визначає права і обов'язки сторін та санкції в разі невиконання окремих функцій. Зазначений механізм передбачає ретельну експертизу діяльності підприємства перед прийняттям його до бізнес-інкубатора, що може суттєво знизити ризик комерційного «провалу». Бізнес-інкубатор надає широкий спектр послуг підприємцям-початківцям, щоб вони успішно конкурували в ринковому середовищі, на початковій стадії розвитку. Особливо важливо, що в інкубаторі проблеми розвитку підприємництва розв'язуються не фрагментарно, а системно. Клієнти можуть отримати в інкубаторі допомогу практично з усіх питань комерційної діяльності.

В інкубаторі здійснюється постійний контроль за діяльністю його клієнтів. Причому він реалізується за взаємною домовленістю клієнта та дирекції інкубатора на основі спеціальної угоди. Це дає змогу розкрити незадіяні ресурси та можливості підприємства, виявити найбільш оптимальні напрями та шляхи його розвитку. В той же час постійний моніторинг і контроль діяльності фірми дозволяє завчасно діагностувати та виявити «вузькі місця» в різних сферах її функціонування і вишукати шляхи подолання проблем. Усе це в сукупності сприяє системному зміцненню конкурентоспроможності підприємства. При виконанні певних умов клієнт може вільно входити і виходити зі складу бізнес-інкубатора. Тобто він має певний рівень свободи діяльності, навіть перебуваючи в його складі.

Білоцерківський інноваційний бізнес-інкубатор за час свого існування досяг вагомих результатів. За сім років його діяльності надано підтримку більш

ніж 300 фірмам, з яких у стінах інкубатора – 217. Тільки у 2004 році надано більш ніж 11 тис. послуг. Щороку в інкубатор звертається понад 2,5 тис. осіб. Навчання з проблем підприємницької діяльності пройшло 5 740 осіб. Надано сприяння у створенні близько 2 000 робочих місць. Працевлаштовано 360 осіб. Практично з усіх регіонів України, з метою вивчення досвіду, інкубатор відвідало понад 900 осіб.

Однак необхідно зазначити, що діяльність БІБІ – це скоріше виняток, ніж правило у вітчизняній господарській практиці. Бізнес-інкубація не набула широкого розвитку в економіці України і не стала фундаментом для генерування кластерів малих інноваційних фірм. За даними Міністерства економіки, зареєстровано 78 бізнес-інкубаторів, а реально існують та діють лише сім.

Суб'єктивних і об'єктивних причин такого становища багато. Але головні з них дві: відсутність чіткої нормативної бази, яка б регулювала діяльність бізнес-інкубаторів, і недостатня їх підтримка на державному і місцевому рівнях.

У сучасних умовах не існує загальнодержавних нормативних актів, які б регулювали функціонування бізнес-інкубаторів в Україні. Це призводить до багатоваріантності форм і механізмів, на основі яких створюються бізнес-інкубатори. Але це – зовнішній наслідок відсутності єдиної системи врегулювання. Головна складність полягає в тому, що, не маючи нормативної бази та чітко визначених умов і гарантій, бізнес-інкубатори в переважній своїй частині не зацікавлені у здійсненні ефективної інноваційної діяльності. Тому вкрай важливо найближчим часом нормативно врегулювати основні параметри їх функціонування.

Крім нормативного врегулювання діяльності бізнес-інкубаторів, вкрай нагальною є проблема забезпечення їх державної підтримки. Причому ця підтримка має здійснюватися на всіх рівнях – від місцевого до загальнодержавного. Бізнес-інкубатори просто не зможуть уповні функціонувати, а їхня інноваційна діяльність не буде ефективною без

розгалуженої державної підтримки, враховуючи надризиковий характер інноваційних процесів. Не став винятком і БІБІ. На стадії становлення (1998–2000 рр.) кошти від його діяльності становили лише 11,33% від загального обсягу фінансування.

У теперішній час кошти державного і місцевих бюджетів суттєво обмежені. Однак їх необхідно сконцентрувати і направити на підтримку діяльності 10–15 найбільш плідно працюючих бізнес-інкубаторів. Враховуючи, що Білоцерківський інноваційний бізнес-інкубатор визнано найкращим бізнес-інкубатором в Україні, його напрацювання можуть стати методологічним фундаментом для розвитку бізнес-інкубації в Україні з подальшим широким використанням при створенні аналогічних структур наступних поколінь.

Технопарки виявили значну ефективність у вітчизняній економіці в умовах забезпечення в повному обсязі спеціального режиму їхньої інноваційної діяльності. Натомість скасування податкових і митних пільг для технопарків є економічно не обґрунтованою та недоцільною і призведе до ліквідації більшості з них або до репрофілювання їхньої діяльності на менш ризикову, ніж інноваційна. Бізнес-інкубація не набула у вітчизняній економіці суттєвого розвитку, і є лише нечисленні приклади її успішного здійснення. Для розвитку інкубаторів бізнесу в Україні необхідно законодавчо врегулювати діяльність цих структур і забезпечити їм відповідну державну підтримку.

#### **4.4. Сучасний стан мереж трансферу технологій за кордоном та проблеми їхнього розвитку в Україні**

Інтелектуальні ресурси є головною рушійною силою розвитку економіки та суспільства. Невід’ємним елементом цього розвитку є трансфер технологій, що являє собою передачу науково-технічних знань і досвіду для надання науково-технічних послуг, застосування їх для технологічних процесів та виробництва продукції, який оформляється шляхом укладення двостороннього

або багатостороннього договору [22]. Серед основних видів трансферу технологій можна виділити такі, як передача патентів на винаходи, передача ноу-хау, інжиніринг, інформаційний обмін через персональні контакти (на семінарах, симпозіумах, різноманітних виставках), наукові дослідження та розробки під час програм обміну вченими та спеціалістами, а також організація спільного виробництва.

Трансфер технологій може здійснюватися у двох формах: некомерційній і комерційній (комерціалізація технологій). Зокрема, комерційний трансфер – це процес передачі результатів наукових досліджень у виробництво з метою отримання прибутку.

Значною проблемою для підприємств, які потребують трансферу технологій, часто є недостатність компетенції у питаннях купівлі технології, а для розробника – проблема збуту власного інтелектуального продукту. Як показує світова практика, процес трансферу технологій найоптимальніше можна організувати шляхом створення науково-виробничих і дослідних об'єднань та центрів, які надають широкий спектр послуг у сфері трансферу технологій. Зокрема, можливі такі послуги цих посередників, як створення технологій під замовлення, налагодження контактів між суб'єктами трансферу, збирання інформації та створення баз даних про попит і пропозицію на передачу технологій, охорона інтелектуальних прав і комерціалізація результатів наукових досліджень та розробок [4].

Саме такими посередниками є так звані Центри трансферу технологій, що являють собою організації зі середньою чисельністю працівників до 100 осіб, які часто працюють за принципом самофінансування та є структурними підрозділами у складі науково-дослідних державних установ, або ж здійснюють свою діяльність на комерційних засадах, незалежно від державних програм. Основними напрямками діяльності центрів трансферу технологій є:

- 1) дослідження кон'юнктури ринку технологій;
- 2) здійснення заходів, спрямованих на передачу інноваційних технологій зі сфери їх розроблення у сферу практичного застосування в межах науково-

виробничої кооперації та інвестиційного співробітництва (технологічне брокерство);

3) управління інтелектуальною власністю та розроблення стратегій комерціалізації технологій (ліцензування, створення компаній на основі університетських технологій, підготовка бізнес-плану інвестиційного проекту);

4) здійснення технологічного аудиту підприємств та надання консультаційних послуг;

5) підготовка проектів міжнародних договорів про співробітництво з питань трансферу технологій та інноваційної діяльності;

6) моніторинг новітніх науково-технічних досягнень у різних країнах та створення банку запитів і пропозицій вже готових інноваційних розробок;

7) забезпечення участі вітчизняних підприємств у міжнародних виставках і ярмарках високотехнологічної продукції;

8) підвищення кваліфікації фахівців з інноваційної діяльності та менеджерів із трансферу технологій.

Деякі з таких центрів трансферу технологій об'єднуються у цілі мережі, що, своєю чергою, дає змогу забезпечити концентрацію інформаційних ресурсів та підвищити комерційну ефективність посередницької діяльності у сфері передачі технологій. Мережі трансферу технологій уже активно здійснюють свою діяльність в Європі, США, Росії та Китаї. Однією з основних можна назвати Європейську мережу підприємництва (*Enterprise Europe Network – EEN*). Робота цієї мережі ґрунтується на використанні адаптованих методологій Європейської мережі інноваційних релей-центрів (ІРЦ) (*Innovation Relay Centre network – IRC*), що дає змогу здійснити обмін інформацією про технології з усіма європейськими інноваційними центрами. *EEN* складається з 250 релей-центрів, перші з яких були створені 1995 року за підтримки Європейської комісії [12].

Мережа ІРЦ є висококваліфікованим посередником між виробниками технологій та їх потенційними споживачами, місія якої полягає в тому, щоб підтримувати інновації і міжнаціональне технологічне співробітництво з

представленням широкого спектра спеціалізованих ділових послуг. Зокрема, мережа ІРЦ, крім розміщення в Інтернеті інформації про розроблення інноваційного підприємства – винахідника, також супроводжує його на всіх етапах трансферу технологій; знаходить інноваційні рішення переважно для малих та середніх підприємств; сприяє технологічній кооперації, пошуку партнерів та підготовці бізнес-плану проекту; забезпечує компаніям доступ до результатів НДДКР; проводить маркетингові дослідження.

Саме на базі мережі ІРС та мережі із 270 ЄвроІнфоЦентрів (*Euro Info Centres – EIC*) у 2008 році було створено Європейську мережу підприємництва для стимулювання росту економіки і збільшення кількості робочих місць завдяки підтримці малого та середнього бізнесу, а також активного розвитку інноваційної діяльності. Основними цілями *EEN* є простий децентралізований доступ малих та середніх підприємств до необхідної інформації та послуг у сфері бізнес-кооперації, трансферу технологій та інновацій. До складу *EEN* входять: 47 країн, серед яких 27 країн – членів ЄС та 19 країн за межами ЄС (США, Норвегія, Швейцарія, Китай), 580 організацій з підтримки бізнесу та близько 4 000 досвідчених працівників. Діяльність більшості інноваційних центрів координують консорціуми регіональних організацій, які мають вагомий вплив серед місцевих дослідних і промислових підприємств. До їхнього складу входять різноманітні інноваційні агентства, центри трансферу, агенції регіонального розвитку, торгово-промислові палати, технопарки, науково-дослідні інститути та університетські технологічні центри. Загалом 250 регіональних консорціумів, які об'єднані потужною європейською базою даних технологій, забезпечують представництво *EEN* у більшості регіонів Європи. Серед основних 17 напрямів діяльності мережі можна виділити такі: харчова промисловість, транспорт і логістика, біотехнології, косметична та фармацевтична галузі, хімічні речовини, охорона здоров'я, інформаційні та комунікаційні технології, альтернативні джерела енергії, нано- і мікротехнології, авіаційно-космічна галузь, туризм та інші.

Європейська мережа підприємництва надає послуги у таких сферах:



1. Міжнародна діяльність (допомога у знаходженні надійних партнерів, внесення пропозиції чи запиту про співпрацю конкретного клієнта в загальну базу даних та надання інформації про компанії, які зацікавлені в подібних видах транснаціонального бізнесу);

2. Трансфер технологій (доступ через Інтернет до найбільшої бази даних передових технологій Європи, яка оновлюється щотижня і містить 13 000 профілів пропозицій та запитів клієнтів);

3. Загальне фінансування (оцінка реальної фінансової ситуації підприємства; пошук необхідних ресурсів, зокрема венчурного капіталу та кредитів, допомоги від представників державної або європейської влади у формі грантів для впровадження інновацій);

4. Фінансування наукових досліджень (допомога у виділенні фінансування з бюджету 7-ї Рамкової програми ЄС із досліджень);

5. Консультування та обговорення питань законодавства і стандартів ЄС (повідомлення про наявні бізнес-можливості організацій, інноваційних центрів міст і регіонів України в єдину мережу трансферу технологій та на її подальшу інтеграцію у європейські мережі, в тому числі в *EEN*).

Мережа розміщує у своїх публічних базах як пропозиції, так і запити на технології у формі структурованих анкет (профілів) клієнтів, які дають загальне уявлення про представлену в мережі технологію, її комерційні аспекти, головні переваги та новизну, права інтелектуальної власності та характеристики майбутнього партнера. У мережі з'являються тільки ті профілі, що успішно пройшли технологічний аудит. Трансфер технологій через мережу проходить за безпосередньої участі технологічного брокера – професійного учасника ринку трансферу технологій, який є регіональним членом мережі. Фактично мережа є електронним виставковим майданчиком наукоємних продуктів, де інтереси продавців і покупців представляють технологічні брокери [9]. Національна мережа трансферу технологій (*National Technology Transfer Network – NTTN*) будується відповідно до методології та моделі Європейської мережі Інноваційних релей-центрів, Російської мережі трансферу технологій та

Української мережі трансферу технологій [20]. Відповідно Національна мережа надає такі ж послуги, як і Українська: експертиза інноваційних проектів (оцінювання працездатності запропонованих технологій та формування короткої анотації чи опису проекту); технологічний аудит (оцінювання потреб клієнта, вибір процедури проведення аудиту, формулювання проблем та завдань щодо впровадження обраної технології та надання рекомендацій для їх вирішення) та аудит інтелектуальної власності; технологічний маркетинг; консультації з трансферу та комерціалізації технологій (пошук і оформлення патентів та видача авторських свідоцтв); менеджмент і бізнес-планування інноваційних проектів; пошук та залучення інвестицій; аутсорсинг НДДКР; інформаційно-аналітичні послуги (огляди різних сфер науки і техніки України та зарубіжних країн, організація конференцій і круглих столів із представниками наукового сектору, органів влади, бізнесу, ЗМІ); освітні (семінари, тренінги для наукових співробітників; курси з трансферу технологій і управління інноваційними проектами).

Сьогодні в Україні проблемою є те, що дві вищезгадані мережі працюють майже паралельно, а їхні бази даних не об'єднані в одну загальну базу, що створює перешкоди на шляху вільного та швидкого доступу до всіх наявних профілів для потенційного покупця і продавця. Для того, щоб краще зрозуміти принципи роботи та виділити спільні і відмінні риси Української і Національної мереж, порівняємо їхні характеристики, виділивши основні аспекти діяльності цих мереж (*табл. 4.3*).

## Порівняльна характеристика UTTN та NTTN

Концептуальні характеристики мережі	Мережа	
	Українська мережа трансферу технологій <i>UTTN</i>	Національна мережа трансферу технологій <i>NTTN</i>
Мета діяльності	Розвиток економіки за допомогою управління знаннями у сфері високих технологій та сприяння розвитку інноваційного бізнесу і комерціалізації технологій в Україні	Сприяння розвитку інноваційного бізнесу і комерціалізації наукоємних технологій, залучення наукового потенціалу України до обігу на світовому ринку технологій
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Передача технологій між науковим та промисловим секторами економіки;</li> <li>- пошук партнерів для співпраці в розробці та впровадженні нових наукоємних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Трансфер технологій та ноу-хау з наукових секторів у промисловість;</li> <li>- пошук партнерів та інвесторів для кооперації при розробці і впровадженні високотехнологічного наукового продукту як в Україні, так і за її межами;</li> <li>- організування спільної діяльності <i>NTTN</i> з міжнародними мережами трансферу технологій</li> </ul>
Основні принципи створення мережі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Єдність форматів. Подання в єдиному форматі технологічної інформації, яку використовують для обміну між собою учасники мереж трансферу технологій.</li> <li>2. Сумісність з EEN (IRC) та RTTN. Методологія роботи і формати представлення технологічних запитів і пропозицій в UTTN/ NTTN сумісні з форматами та методологією європейської мережі <i>EEN (IRC)</i> та російської <i>RTTN</i>. Єдність форматів цих мереж є передумовою ефективної спільної роботи. Враховуючи, що партнерські зв'язки <i>RTTN</i> з іншими європейськими центрами <i>IRC</i> розширюються, то є можливість виходу українських власників наукових розробок на європейський ринок технологій.</li> <li>3. Орієнтація на професійних учасників процесу трансферу технологій. <i>UTTN / NTTN</i> передбачає передачу методології роботи мережі вже наявним суб'єктам інноваційної інфраструктури. Такі організації вже створили відповідну базу клієнтів, яким вони надаватимуть послуги з трансферу технологій.</li> <li>4. Контроль якості вхідної інформації. Занесення інформації в базу даних тільки сертифікованими учасниками мережі, які відповідальні за зміст своїх даних, забезпечує якість і достовірність інформації в технологічних профілях.</li> </ol> <p>Відкритість мережі для нових учасників. Залучення нових учасників мережі дає клієнтам унікальні можливості для просування їхніх технологічних пропозицій та запитів не тільки в межах України, а й за кордон [20]</p>	

Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологічний аудит – перевірка пропозицій і запитів на технічну придатність і стан готовності до трансферу;</li> <li>- єдина база технологічних запитів і пропозицій, до якої входять локальні бази всіх учасників і партнерів мережі з різних регіонів України;</li> <li>- веб-сайт мережі <i>UTTN</i>;</li> <li>- мережева взаємодія з учасниками та партнерами <i>UTTN</i>;</li> <li>- інформаційна розсилка «<i>Uttnews</i>»;</li> <li>- конференції та семінари для учасників, партнерів і клієнтів мережі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Офіційний веб-сайт <i>NTTN</i>, на якому у відкритому доступі розташована база даних технологічних запитів і пропозицій;</li> <li>- навчальні семінари для потенційних учасників мережі, протягом яких фахівці організацій отримують теоретичні знання і навички роботи в мережі;</li> <li>- електронна платформа <i>UTTN</i></li> </ul>
Учасники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координатор мережі Української технологічної академії;</li> <li>- адміністратори сегментів мереж. Регіональні та галузеві адміністратори мережі обираються з числа інноваційних центрів, що діють або створюються з ініціативи координатора мережі. Вони наповнюють і ведуть регіональні та галузеві бази даних і супроводжують розробки клієнтів</li> </ul>	<p>Будь-які підприємства, організації та установи незалежно від форм, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-дослідні, проектно-конструкторські організації та навчальні заклади, які працюють за профілем інноваційної структури;</li> <li>- виробничі підприємства, які впроваджують результати НДДКР;</li> <li>- інноваційні фонди, страхові компанії, комерційні банки;</li> <li>- суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги в галузі науково-технічної експертизи, менеджменту, транспорту, видавничої та інформаційної діяльності;</li> <li>- інші суб'єкти інноваційної діяльності та трансферу технологій</li> </ul>
Партнери	<p>Мають договірні відносини з координатором</p> <p>або адміністратором сегменту мережі, ведуть власну базу даних профілів формату мережі на власному сайті. Підготовлені партнерами профілі можуть бути розміщені в <i>UTTN</i> за умови дотримання регламенту мережі. До авторизованих партнерів належить Мережа</p>	<p>Іноземні юридичні особи, міжнародні організації, а також Київський державний центр науково-технічної і економічної інформації, Українська асоціація бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів, Всеукраїнська професійна спілка «Профспілка винахідників та інноваторів», Торгово-промислова палата України, Хмельницький державний центр науково-технічної та економічної інформації (ХмДЦНТЕІ)</p>

	регіональних центрів інноваційного розвитку Державного агентства з інвестицій та розвитку (INDEV) [19]	
Клієнти	Будь-яка фізична або юридична особа, яка заповнила та надіслала для розміщення в мережі технологічний профіль на адресу координатора чи учасника мережі	

Як можна побачити з *табл. 4.3*, принципи роботи мереж майже ідентичні. Це логічно, адже всі моделі роботи таких мереж засновані на методології роботи Європейської мережі інноваційних релей-центрів. На *рис. 4.3* наведено покрокову модель роботи *EEN*, яку успішно використовують Українська та Національна мережі трансферу технологій.

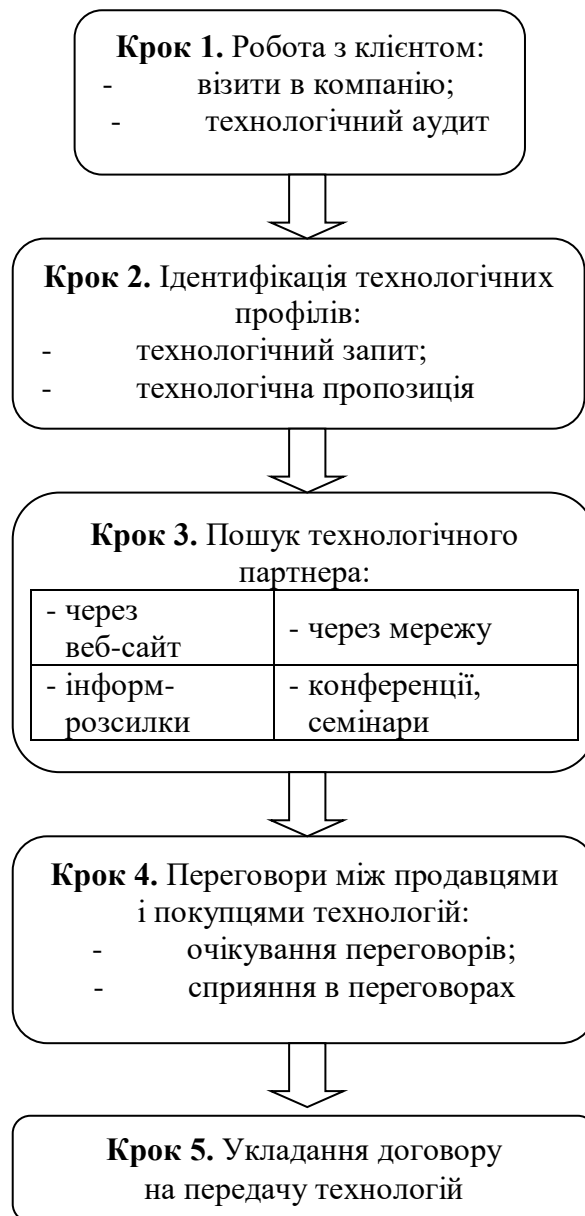


Рис. 4.3. Модель роботи мереж *UTTN* та *NTTN* [20]

Сьогодні до Національної мережі трансферу технологій входять лише кілька наукових центрів та Центр трансферу технологій, створений 2007 року з метою стимулювання інноваційних процесів у сфері технологічного розвитку України, що є структурним підрозділом у складі Української технологічної академії. Головним завданням Центру є інтеграція *NTTN* з вітчизняними і зарубіжними системами передавання технологій, участь у міжнародних програмах зі створення інноваційних мереж, розроблення галузевих комплексних програм технологічного оновлення підприємств та забезпечення їх виконання. Проте основна частина центрів трансферу все ж входить до

Української мережі трансферу технологій. Тому виникає певна розпорошеність мережі, оскільки *UTTN* та Національна мережа ще до кінця не інтегровані між собою.

В Україні є багато центрів трансферу, бізнес-інкубаторів, технопарків, які готові до співпраці та об'єднання в одну загальну мережу трансферу технологій (Центр трансферу технологій ТДТУ імені І. Пулюя, *PPV Knowledge Networks*, Кримський центр трансферу технологій та інші). Зокрема, одним з таких є Центр трансферу технологій на базі ЗАТ Науково-виробничий концерн «Наука». Цей концерн створено з метою комерціалізації результатів науково-технічної діяльності українських учених у сфері електроніки та нанотехнологій на світовому ринку, об'єднує окремі науково-дослідні і виробничі центри у Києві, Харкові та Львові, є членом Європейської асоціації трансферу технологій, інновацій і промислової інформації (ТІІ). Центр трансферу технологій виконує такі функції [18]: формує базу даних про технології науково-дослідних інститутів та організацій України, Росії та Білорусії; представляє українські підприємства на міжнародних виставках високих технологій у США, Китаї, Росії, Німеччині; формує пропозиції українських технологій та передає їх зарубіжним партнерам.

Ще однією мережею трансферу технологій є створена у 2009 році Система трансферу технологій Мережі регіональних центрів інноваційного розвитку Державного агентства України з інвестицій та розвитку (*СТТ РЦІР*, або *СТТ INDEV*). Вона є частиною загальнонаціональної інноваційної інфраструктури України і на некомерційній основі здійснює трансфер технологій між науковим і виробничим секторами в усіх регіонах України на підставі єдиної нормативної бази. *СТТ INDEV* створена та діє за підтримки Української технологічної академії, Державного агентства України з інвестицій та управління національними проектами України та за безпосередньої участі Мережі регіональних центрів інноваційного розвитку. Робота *СТТ INDEV* ґрунтується на методології роботи провідних міжнародних мереж трансферу технологій (*IRC*, *RITN*, *EEN*) [26; 17].

За даними Рівненського представництва Державної бюджетної установи «Північно-західний регіональний центр інноваційного розвитку», *СТТ INDEV* об'єднує 13 регіональних центрів інноваційного розвитку Держінвестицій та інтегрована в Українську мережу трансферу технологій як партнер. Це дає їй змогу завдяки шлюзу *UTTN* отримати доступ до Російської, Білоруської та Європейської мереж трансферу технологій [19]. Сьогодні на порталі СТТ РЦІР зареєстровано 224 профілі, з них 195 пропозицій і 29 запитів [17]. Створення Системи трансферу технологій можна назвати ще одним кроком для забезпечення передумов реалізації інноваційної моделі розвитку України, а також інтеграції економіки і науки в Європейське і світове співтовариство [7].

На думку М. Гончаренка, директора технопарку «Яворів», в Україні, як і в Росії, інститут технологічного посередництва разом з інфраструктурою трансферу технологій поки що мало розвинено. І це при тому, що Україна стала першою серед країн СНД, де було розроблено й ухвалено Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій». Компанії та фірми, які формально належать до «посередників», переважно концентрують свою діяльність на наданні консалтингових послуг, але не займаються управлінням інтелектуальною власністю і тому, надаючи патентно-ліцензійні послуги, не відповідають за кінцевий результат комерціалізації [6].

Аналіз наявної в Україні інфраструктури інноваційної діяльності свідчить про її нерозвиненість та неспроможність охопити усі ланки інноваційного процесу. Станом на 2009 рік в усіх регіонах України діяло лише 24 інноваційні та 28 науково-навчальних центрів, 11 інноваційних бізнес-інкубаторів, 5 центрів інновацій та трансферу технологій, 23 центри комерціалізації інтелектуальної власності, 19 регіональних центрів науково-технічної та економічної інформації, 10 інноваційно-технологічних кластерів. У регіонах України практично відсутні венчурні фонди, а створення центрів трансферу технологій перебуває лише на початковому рівні. Істотною ознакою розвитку інноваційної інфраструктури в Україні також є нерівномірність її розподілу за



регіонами. Зокрема, найвищий інноваційний потенціал мають м. Київ та Київська область.

Сьогодні в Україні єдиним позитивним прикладом реалізації державної інноваційної політики є створена система технопарків. Проте сьогодні у державному реєстрі чинних проектів, що реалізуються за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків, є лише 20 проектів (зокрема проект від Науково-виробничого концерну «Наука», м. Київ). Насправді ж в Україні є набагато більше лабораторій та наукових центрів, які здійснюють не менш важливі дослідження та розробки нових технологій, проте до цього реєстру вони не входять.

Отже, судячи з вищенаведених даних, можна сказати, що однією з проблем у розвитку трансферу технологій в Україні є нерівномірність розподілу інноваційної інфраструктури у регіонах та відсутність великих наукових об'єднань, які б централізовано здійснювали дослідну діяльність та комерційний трансфер і змогли б максимально задовольнити потребу вітчизняних підприємств на якісні виробничі технології.

В Україні сьогодні немає замкнутого циклу між науково-дослідними закладами, центрами трансферу технологій та промисловим сектором. Зокрема, українська промисловість майже не замовляє у вітчизняних науковців створення технологій для своїх виробництв. Вітчизняні підприємства віддають перевагу закупівлі нових технологій за кордоном, аніж замовляти в українських науково-дослідних центрах. Це зумовлено, по-перше, недовірою до якості розроблених вітчизняних технологій, по-друге – незнанням підприємців про існування потрібних їм, можливо навіть уже розроблених, технологій, тому що в Україні не створено уніфікованої бази даних про всі технологічні розробки та дослідження, які проводяться в межах країни.

Аналіз сучасного стану трансферу технологій дає можливість стверджувати, що основною проблемою розвитку трансферу в Україні є те, що створено майже ідентичні дві мережі, які працюють паралельно, та кілька інших мереж (наприклад, Автоматизована система формування інтегрованих

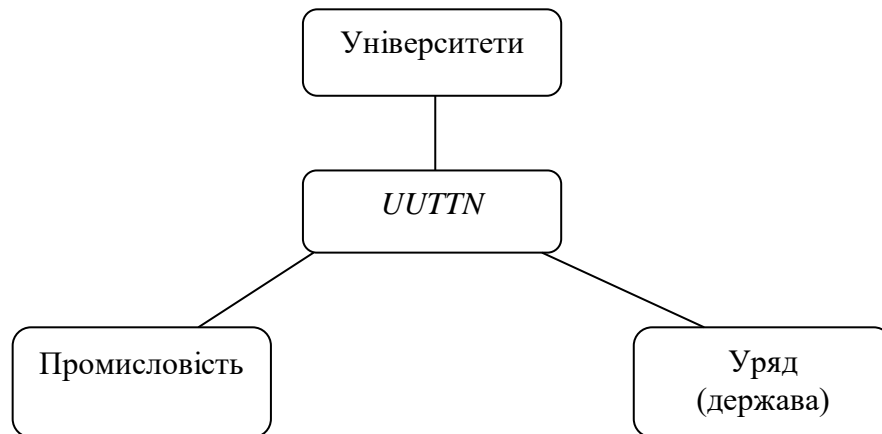
міждержавних інформаційних ресурсів – АСФІМІР) і центрів трансферу, і всі вони не є інтегровані одна в одну. Через це виникає хаотичність у розміщенні та пошуку технологій, адже потенційний покупець не знає, куди краще звернутись, щоб знайти саме ту технологію, яку він шукає. Так само й продавець не знає, де краще розмістити свій профіль, щоб його швидше знайшов потенційний споживач. Відповідно постає питання доцільності одночасного реєстрування у всіх наявних мережах для більшої певності та гарантії того, що технологія приверне увагу клієнтів мережі.

Як показують дослідження, єдиним правильним розв'язком проблеми є створення на базі *UTTN* Єдиної універсальної (*Universal*) об'єднаної Української мережі трансферу технологій (*UUTTN*), куди би входили всі можливі міні-мережі, центри трансферу технологій, технологічні брокери, наукові центри при університетах, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні агентства, тобто всі ті установи, які різним чином виступають посередниками між виробниками технологій та їх покупцями. Тобто необхідним є створення єдиної інтегрованої бази технологічних профілів (загальнодержавного реєстру технологій), яка об'єднає всі технологічні бази даних, що, своєю чергою, дасть змогу уніфікувати дані та максимально спростити розміщення пропозицій і запитів, а також зробить пошук технологій для вітчизняних підприємців доступнішим та дасть можливість віднайти саме ту технологію, яка потрібна для їхнього бізнесу.

Щоб ефективно організувати процес створення баз даних про наявні технології та впорядкувати вже діючі центри трансферу технологій, потрібно обрати в кожному регіоні основний центр трансферу та створити у ньому спеціальний підрозділ, який формуватиме бази даних про нові технології у всьому регіоні та відправлятиме цю інформацію до єдиного координаційного центру Універсальної української мережі трансферу технологій в м. Києві. Ним може стати Київський центр інноваційного розвитку, який є основним у Мережі регіональних центрів з інвестицій та розвитку. Це необхідно зробити для того, щоб потенційний покупець міг просто обрати галузь, яка йому потрібна, а вже

посередник надасть актуальну інформацію про наявність тих чи інших технологій обраного напрямку.

Схему рекомендованої моделі взаємодії новоствореної універсальної української мережі з іншими структурними елементами інноваційного процесу подано на *рис. 4.4*.



**Рис. 4.4. Рекомендована модель взаємодії UUTTN з учасниками процесу трансферу технологій**

Мета діяльності новоствореної мережі *UUTTN* – організація максимально можливої кількості контактів між потенційними постачальниками і споживачами технологій.

На основі проведених досліджень можна сформулювати прогнозовані переваги об'єднання центрів та мереж в Універсальну українську мережу трансферу технологій.

1. Централізований доступ через єдину потужну інформаційну базу до всіх наявних в Україні технологічних пропозицій і запитів, а отже, збільшення шансів для винахідника продати свою технологію, а для покупця – більший вибір та можливість придбати саме ту технологію, яка відповідатиме його вимогам та потребам.

2. Спільне надання послуг у галузі комерціалізації та трансферу технологій, проведення технологічного маркетингу, пошуку партнерів, аутсорсинг та багато інших послуг, що зробить інноваційну діяльність України більш масштабною.

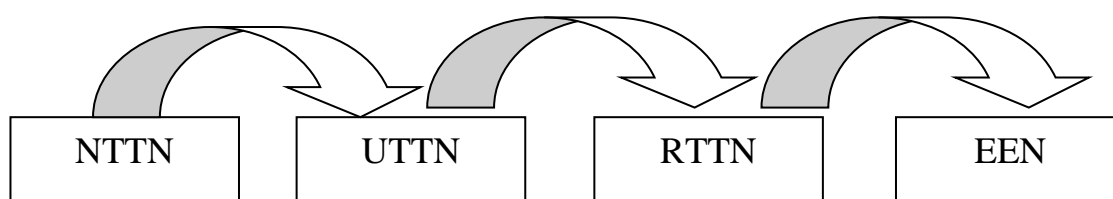
3. Підвищення рівня зацікавленості промисловості саме у вітчизняних технологіях, адже Універсальна мережа постає як надійне та потужне джерело інноваційних продуктів і всеукраїнський брокер на ринку технологій.

4. Здійснення систематичної методичної підтримки розвитку центрів комерціалізації, зокрема підвищення кваліфікації персоналу: за допомогою мережевої співпраці центри можуть обмінюватися досвідом, практичними знаннями, методиками та проводити спільні тренінги і семінари.

5. Неформальне об'єднання професіоналів у сфері комерціалізації технологій для кращої комунікації та створення позитивної робочої атмосфери серед працівників.

6. Простіше організувати ярмарки технологій, події для технологічних брокерів, інвестиційні форуми, тобто події, де потенційні покупці та продавці технологій можуть встановити ділові контакти.

Ще однією проблемою трансферу технологій в Україні є те, що наші мережі не є повноправними незалежними учасниками *EEN*, не мають безпосереднього виходу на закордонні платформи, а лише здійснюють діяльність через шлюзи інших держав, зокрема співпраця з Європейською мережею підприємництва здійснюється через базу даних Російської мережі трансферу технологій (рис. 4.5).



**Рис. 4.5. Інтегрованість мереж трансферу технологій України в Європейську мережу підприємництва**

Як видно з рис. 4.5, Національна мережа трансферу технологій через Українську мережу отримує доступ до бази даних *EEN* лише через Російську мережу, причому до обмеженої кількості технологічних профілів та з меншими повноваженнями. Відповідно процес трансферу технологій між Україною та

іншими європейськими країнами є більш тривалий у часі та менш гнучкий до змін у потребах на технології.

Після об'єднання мереж в єдину Універсальну мережу трансферу технологій Україна зможе легко інтегруватися в Європейську мережу підприємництва вже як незалежний повноправний учасник (рис. 4.6). Це значно спростить процедуру обміну технологіями з потенційними споживачами на європейському ринку інновацій та дасть змогу Україні перейти на якісно новий етап представлення вітчизняних технологій на міжнародному рівні. Це, своєю чергою, сприятиме залученню інвестицій, що значно зміцнить економіку нашої країни, позитивно вплине на розвиток її інноваційної діяльності.

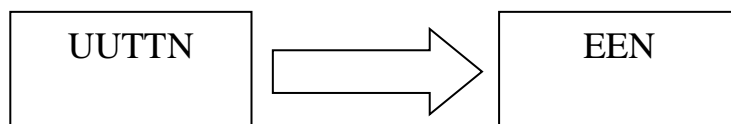


Рис. 4.6. Перспективи України після створення UUTTN

Трансфер технологій є важливим фактором розвитку економіки країни, тому необхідно докласти багато зусиль для того, щоб забезпечити оптимальний та ефективний процес його здійснення. Як показує закордонний досвід, мережі трансферу технологій на основі центрів трансферу дають змогу якнайкраще здійснити обмін технологіями.

Сьогодні Україна має проблему недостатньо розвиненої інфраструктури саме мереж та центрів трансферу технологій. Це, зокрема, проявляється ось у чому:

1. Українська та Національна мережі трансферу технологій працюють паралельно й не інтегровані між собою.
2. Багато різних центрів інновацій та комерціалізації технологій не взаємодіють з уже створеними мережами.
3. Україна не входить до Європейської мережі підприємництва як самостійний учасник міжнародного ринку технологій, а лише через інші країни-посередники.

Для того, щоб сформувати остаточну модель діяльності Універсальної української мережі трансферу технологій, необхідно надалі ретельно проаналізувати організаційну структуру управління в уже створених мережах для того, щоб створити більш досконалий інститут трансферу технологій. Також потрібно дослідити ефективність створення на базі університетів науково-дослідних центрів і центрів комерціалізації технологій та розробити стратегію вдосконалення роботи наявних елементів інноваційної структури.

#### **4.5. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства**

Бурхливий розвиток технологій, глобалізація ринків, створення міжнародних транснаціональних корпорацій вимагають реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та активізації інноваційної діяльності.

Саме інноваційний розвиток вітчизняних підприємств спроможний забезпечити економічну незалежність України та подолання розриву з розвиненими державами. Інноваційний розвиток означає процес кількісних і якісних перетворень, що спирається на перманентний пошук і впровадження нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства з метою набуття конкурентних переваг в умовах ринкової економіки, спрямованих на постійне приємне дивування клієнтів, споживачів, партнерів підприємства, галузі, регіону, країни та одержання позитивного ефекту.

Природно, що цим процесом необхідно цілеспрямовано та ефективно управляти. Управління інноваційним розвитком підприємств – це процес створення передумов для розробки та впровадження інновацій, які сприятимуть здійсненню революційних змін у задоволенні потреб споживачів, підвищенню ефективності бізнес-процесів, збільшенню людського капіталу.

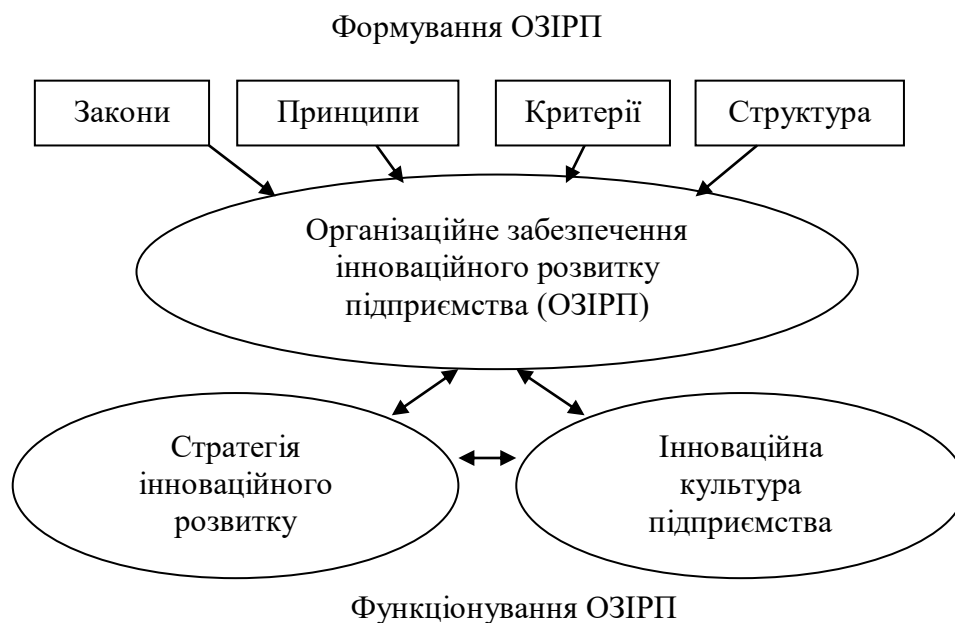
В умовах глобальної економіки, коли швидкими темпами впроваджуються інформаційні технології, коли ринок став світовим, а

конкуренція різко зростає, керівники ведуть боротьбу з недосконалістю організаційних структур підприємств. За результатами досліджень причини спаду діяльності вітчизняних підприємств такі: слабкий менеджмент; неадекватний фінансовий контроль; високі витрати; непередбачені зрушення в попиті; організаційна інерція; неспроможність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У світлі вищезазначеного вітчизняні підприємства потребують перебудови організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до сучасних умов господарювання.

Глобальна економіка спонукає підприємства адаптуватись до мінливості зовнішнього середовища шляхом перманентного впровадження інновацій.

Зрозуміло, що традиційно управляти такими підприємствами неможливо. Вони потребують відповідного організаційного забезпечення, схему формування якого наведено на *рис. 4.7*.



**Рис. 4.7. Схема формування організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства**

Якими законами, принципами та критеріями варто керуватись у процесі проектування ОСУ, що функціонуватиме в умовах нестабільності?

Під законом розумітимемо зв'язок і взаємозалежність певних явищ об'єктивної дійсності [14, с. 169]. Будь-яке підприємство підпорядковується дії законів управління організацією, основними з яких є такі:

*закон синергії* – будь-яка система має прагнути володіти таким набором ресурсів, за якого її загальний потенціал завжди буде значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять;

*закон самозбереження* – кожна система намагається вижити і має використовувати для цього увесь свій потенціал (ресурс);

*закон розвитку* – кожна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу;

*закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкта* – невизначеність у поведінці керованого об'єкта може бути зменшена шляхом відповідного збільшення різноманітності органу (органів) управління;

*загальний закон урахування системи потреб.* Діями людей завжди рухають потреби (індивідуальні, групові, загальноорганізаційні, суспільні), провідними з яких є економічні і соціальні, що зумовлено їхньою природою та роллю в ієрархії мотивів життєдіяльності людини [13, с. 81–88].

Формування ОСУ доцільно здійснювати на таких принципах, тобто основних, вихідних положеннях.

*Принцип системності.* ОСУ характеризується наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки в цілому й окремих його елементів, існуванням ієрархічних і функціональних підсистем, що розвиваються на підставі окремих цілей, обміном інформацією із зовнішнім середовищем, постійною зміною ролі і значення підсистем залежно від стану оточення.

*Принцип комплексності.* Комплексність – це взаємозумовлений і взаємоузгоджений розвиток певної цілісності, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів.



*Принцип орієнтації на інноваційний розвиток* передбачає безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації свого потенціалу в умовах динамічності зовнішнього середовища відповідно до обраної місії і прийнятої мотивації діяльності.

*Принцип балансу інтересів суб'єктів інноваційного процесу* передбачає, що новації мають приносити вигоди всім його учасникам:

- збільшення прибутку, захоплення більшої частки ринку, забезпечення сталого розвитку у середньостроковому і довгостроковому періодах тощо – для виробника, постачальника, продавця;
- одержання прибутку від вкладеного капіталу – для інвестора;
- можливість використання з метою удосконалення власного виробництва і, відповідно, збільшення прибутку – для споживача промислової продукції та забезпечення комфортних умов існування, більш високої якості життя для споживачів товарів широкого вжитку;
- збільшення надходжень до держбюджету, зростання економіки держави, ріст добробуту населення, соціальний і культурний розвиток – для суспільства загалом.

*Принцип «розумної» орієнтації інновацій на задоволення потреб і запитів споживачів.* Природно, для успіху на ринку товаровиробник повинен орієнтувати свою діяльність на задоволення потреб цільових груп споживачів. Проте варто враховувати те, що споживачі не завжди здатні адекватно сприймати інновації та істотні модифікації продукту, а виробники не повинні орієнтуватися на задоволення шкідливих для здоров'я або навколишнього середовища запитів споживачів.

*Принцип підтримки рівноваги між споживанням і відновленням природних ресурсів.* Інноваційний розвиток підприємства має відбуватись шляхом виробництва і реалізації вдосконаленої або нової продукції, упровадження нових технологій з дотриманням замкнутого процесу

природокористування та природоспоживання, особливо коли наслідки нововведень не повністю досліджені.

*Принцип альтернативності варіантів розвитку.* В умовах перманентних змін політичного, економічного, екологічного та іншого середовища розвиток майбутніх подій завжди має альтернативи. Тому, ухвалюючи рішення про вибір варіанта інноваційного розвитку, варто брати до уваги можливість різних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, реалістичного, песимістичного.

*Принцип виправданого ризику.* Багатоваріантність розвитку подій пов'язана з ризиком, який неможливо передбачити, а отже, є загроза ухвалення неадекватного рішення. Тому необхідно шукати компроміси між ступенем ризику й очікуваними результатами.

*Принцип гнучкого реагування.* Перманентна нестабільність потребує високої оперативності і гнучкості реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, що є однією з основних умов виживання підприємства у глобальній економіці. Нездатність пристосовуватися до мінливих умов є основною причиною критичного стану багатьох вітчизняних підприємств.

*Принцип «розумної крайності» ринкових позицій.* Для одержання високого прибутку підприємство мусить мати унікальні переваги порівняно з наявними і потенційними конкурентами. Відсутність міцних конкурентних переваг є загрозою для підприємства.

ОСУ, яка побудована і функціонує відповідно до розглянутих принципів, дозволяє одержати синергійний ефект, оскільки створюються умови прогресивного розвитку на основі інновацій.

Ефективною варто вважати структуру, яка відповідає таким критеріям (тобто мірилам оцінювання [11, с. 409]): економічності (витрати на утримання структури мають бути мінімальними); оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями і ланками управління); оперативності (зв'язки в організації мають сприяти передачі інформації); надійності (інформація, яка передається через рівні та ланки управління, має бути чіткою, правильною та достовірною) [13, с. 213].

Структура організації передбачає створення спеціального апарату для реалізації функцій управління, який визначається ланками, що його складають, і кількістю ієрархічних ступенів. Особливості ОСУ визначаються характером, різноманітністю, технічним рівнем процесів, глибиною розподілу і ступенем спеціалізації праці, масштабами і диверсифікацією діяльності, специфікою продукції або послуг. Структура управління повинна забезпечувати єдність сталих зв'язків між її складовими і надійне функціонування цілої системи.

Раціонально побудована структура управління підприємством значною мірою визначає її ефективність. Вона пов'язує окремі елементи системи в єдине ціле, впливає на форми і види планування, оперативного управління, способи організації робіт та їх координацію, дає можливість вимірювати і порівнювати результати діяльності кожної ланки, зменшувати бюрократичні витрати.

Постійна зміна ринкової ситуації, необхідність упровадження нових технологій і опанування нової продукції, слабка вірогідність результатів прогнозування сприяють появі нових типів ОСУ або комбінації вже відомих (патріархальної, лінійної, функціональної, штабної, територіальної, продуктової, ринкової, матричної тощо).

Велика кількість ОСУ пояснюється необхідністю створення оптимальної для даних умов структури. Тому мінливість зовнішнього середовища потребує періодичного коригування структурного дизайну.

Розглянемо профілі основних існуючих типів ОСУ [27, с. 59–62].

На рівні окремого підприємства можна використовувати функціональний принцип структуризації, коли підрозділи будуються відповідно до головних напрямів діяльності (виробництво, фінанси, збут, маркетинг тощо). На практиці функціональна структура забезпечує підприємству конкурентні переваги за рахунок глибокої спеціалізації, чіткості, злагодженості, надійності комунікацій, відсутності їх дублювання. Усе це забезпечує швидку концентрацію необхідних ресурсів у потрібному місці та у визначений час, дозволяє оперативно доводити до відома виконавців і реалізовувати управлінські рішення.

Однак через практичну відсутність горизонтальних зв'язків функціональна структура виявляється негнучкою. Саме такими були майже всі організації Радянського Союзу, що функціонували у традиційних галузях економіки, які слабо піддавалися впливу науково-технічного розвитку і конкурентної боротьби.

В ті часи конкурентоздатність та низьку вартість можна було забезпечити завдяки масовому випуску продукції на підприємствах, які демонстрували очевидні переваги порівняно з дрібними. Але внаслідок упровадження нових технологій, матеріалів, комп'ютеризації усіх процесів невеликі за розміром підприємства можуть успішно випускати будь-які види продукції, урізноманітнювати її відповідно до вимог ринку, бути цілком конкурентоздатними за рівнем витрат. Усе це значною мірою підвищило їхнє значення в сучасній економіці і призвело до втрати переваг великих підприємств.

Одночасно тривало зростання фірм, межі яких перестали збігатися з межами самих підприємств. Панівними принципами стали: територіальний, ринковий, продуктовий тощо, завдяки яким підприємства набувають у межах фірми «спеціалізацію» за одним із названих напрямів.

За територіальної структури кожне з підприємств виробляє повний набір продукції або послуг для певного регіону.

Ринкова структура орієнтує підприємства на виробництво продукції (послуг) для певної групи покупців.

Продуктова структура вимагає від підприємств повністю сконцентруватися на виробництві одного якого-небудь виду продукту для усіх територій і всіх видів споживачів, що дозволяє максимально спеціалізувати виробництво, а отже, значно підвищити його результативність та якість, а також зорієнтувати на потреби ринку.

Такі типи ОСУ одержали спільну назву – дивізіональні (з латинської *division* – розподіл). Особливістю дивізіональних структур є значна автономність підрозділів, що їх утворюють, кожний з яких має право

юридичної особи. Тобто реальну єдність підрозділам надають тісні фінансові, виробничі, інформаційні та інші зв'язки.

Функціональні й дивізійні ОСУ належать до категорії «жорстких», або механістичних, яким притаманні сувора ієрархія повноважень, формальний, централізований процес ухвалення рішень, спеціалізовані завдання, вертикальна звітність та комунікації, численні правила поведінки персоналу.

В умовах бурхливого і непередбачуваного зовнішнього середовища очевидно, що стара форма управління досить малорухлива зі своїм контролем зверху донизу, багаторівневою ієрархією. Виникає потреба у структурах, які складаються з численних дрібних автономних одиниць, здатних швидко адаптуватися до ситуації завдяки постійному припливу інформації знизу доверху.

Тому виникають нові моделі, характерними рисами яких є здатність швидко адаптуватись до нових цілей, завдань, ресурсів, більша свобода окремих елементів структури, обміну інформацією, ухвалення рішень і відповідальності за їх результати.

Проектні структури створюються для вирішення конкретних завдань і після їх досягнення ліквіднуються.

Сутність матричних організаційних структур полягає в тому, що в межах постійно діючих підрозділів створюються тимчасові групи для вирішення певних проектів. Для виконання роботи вони забезпечуються всіма необхідними ресурсами. Відповідно до цих проектів відбувається постійний внутрішній перерозподіл працівників і умов їхньої діяльності, що належать даному підрозділу. Такі структури дозволяють забезпечити економію на масштабах діяльності, високу цільову орієнтацію, можливість швидкої мобілізації і перерозподілу ресурсів на ключових напрямках роботи. Така ОСУ сприяє організаційній інтеграції різних видів діяльності з позиції загальної цілі, потреба в якій виникає при високій складності об'єкта. Висока результативність і якість функціонування проектних структур забезпечується великими витратами. До труднощів реалізації матричних ОСУ також належать дуалізм у

керівництві, необхідність великих координаційних зусиль, що охоплюють вертикальні і горизонтальні зв'язки.

Фрагментарна структура припускає формування тимчасових цільових команд для розв'язання окремих проблем – комітетів, комісій, творчих груп.

Модель тензорної організації дозволяє вести синхронний облік мінімум трьох параметрів задач підприємства: функцій, продуктів та регіонів. Іноді як четвертий параметр додають проектні організації.

Адхократичні організації постійно змінюються під впливом середовища, використовують методи командної праці, від виконавців потребують універсалізації знань та навичок [28, с. 490]. Г. Л. Монастирський зазначає, що основними особливостями адхократії є: використання технології, яка вимагає творчості, інноваційності та групової динаміки; ієрархія постійно змінюється, менеджери часто не прив'язані до однієї роботи; право ухвалення рішень та влада ґрунтуються на експертних знаннях; фінансовий контроль здійснюється зверху, вертикальні та горизонтальні комунікації мають переважно неформальний характер [13, с. 227].

Мережева структура передбачає, що невелика головна організація розподіляє основні функції (виробництво, фінанси, продаж, НДДКР тощо) між окремими підприємствами, які працюють за контрактом. Вона забезпечує гнучкість і приводить до виникнення об'єднань, заснованих на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи: постачальниками, виробниками, торговими та фінансовими установами [13, с. 230].

Віртуальні організації є тимчасовою мережею підприємств, які об'єднуються для використання мінливих можливостей ринку. Відмінними ознаками є: використання інформаційних технологій для контактування; об'єднання зусиль для використання нових можливостей; партнерські відносини [13, с. 231].

Варто зазначити, що розглянуті ОСУ недостатньо уваги приділяють інноваційному розвитку.

В умовах, коли весь світ функціонує як один великий ринок, коли продукти і послуги значною мірою не відрізняються один від одного, найголовнішою умовою, від якої залежить перевага у конкурентній боротьбі, стає гармонізація стратегії інноваційного розвитку, організаційної структури управління та інноваційної культури підприємства, що сприятиме формуванню його унікальності, яка визначатиме сильні сторони.

Здатність генерувати оригінальні ідеї, які поєднують у собі задоволення потреб і прибутковість, є міцною конкурентною перевагою. Проте до 90% творчих ідей, висунутих співробітниками підприємств, зникає через відсутність внутрішньокорпоративної інфраструктури, яка б приймала ці ідеї і забезпечувала втілення найцінніших з них у продуктах і процесах. Таким чином, підприємства втрачають до 90% креативного потенціалу, який міг би підвищити конкурентоспроможність організацій [2, с. 213].

Тому на підприємствах пропонується впровадити структуру, орієнтовану на інновації. Оскільки неможливо створювати нове і піклуватися про те, що вже впроваджено у виробництво, то варто виділити інноваційну діяльність в окремий організаційний підрозділ, незалежний від поточних операцій.

Пропонується ввести до складу матричної організаційної структури управління програмно-цільовий управлінський підрозділ – центр інноваційного розвитку, який координуватиме роботу всіх відділів та виробництв у сфері нововведень, здійснюватиме інноваційний консалтинг та провайдинг, що дозволить забезпечити інноваційне спрямування діяльності підприємства.

Інноваційний консалтинг передбачає надання комплексу управлінських послуг з пошуку, розробки та впровадження оптимальних організаційних, маркетингових і технологічних рішень підприємству на всіх етапах його діяльності, пов'язаних із створенням, виробництвом та доведенням до споживача інноваційної продукції.

Провайдинг – це комплексний керований процес із регульованими параметрами надання необхідних послуг, який забезпечує безперервну

підтримку обігу і реалізації нововведень задля досягнення певного соціально-економічного ефекту.

Разом із тим функціями центру мають бути: бенчмаркінг; маркетинг інновацій; комплексне планування інноваційного розвитку підприємства; узгодження планів впровадження інновацій та оргтехзаходів із виділеними підрозділам коштами на заохочення; розробка перспективних планів реконструкції.

Складність сучасної соціально-економічної ситуації в Україні значною мірою залежить від нестабільності інноваційних процесів, які є підґрунтям економічного розвитку і потребують відповідного організаційного забезпечення, формування якого має відбуватись на відповідних законах, принципах та критеріях ефективності управління.

З метою сприяння інноваційній діяльності запропоновано до складу матричної ОСУ ввести підрозділ – центр інноваційного розвитку, який координував би роботу всіх підрозділів підприємства у сфері інновацій, що сприятиме ефективному управлінню підприємством.

#### **4.6. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства залежно від стратегії його розвитку**

В умовах глобалізації інноваційна діяльність є однією з найважливіших складових успіху більшості вітчизняних підприємств. Саме інноваційний підхід дозволяє успішно конкурувати на ринку та отримувати стабільний прибуток. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності є важливим джерелом економії обмежених фінансових ресурсів та створення додаткових конкурентних переваг, що особливо актуально для вітчизняних підприємств.

Організаційне забезпечення інноваційної діяльності (ОЗІД) – це комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального перебігу інноваційних процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на



необхідному рівні шляхом забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі. ОЗІД має складну структуру, кожен із параметрів якої може виступати в різних видах (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

### Варіанти побудови параметрів системи ОЗІД

Параметр	Варіанти побудови				
Принципи побудови системи планування (P <sub>1</sub> )	Поетапне планування (P <sub>11</sub> )		Змінне планування (P <sub>12</sub> )		
Організаційна культура (P <sub>2</sub> )	Лінійно-функціональна (P <sub>21</sub> )	Дивізію-нальна (P <sub>22</sub> )	Проектна (P <sub>23</sub> )	Матрична (P <sub>24</sub> )	Департаменталізація (P <sub>25</sub> )
Принципи побудови системи мотивації (P <sub>3</sub> )	За виконання плану (P <sub>31</sub> )		За перевиконання плану (P <sub>32</sub> )	За спрямованість на розвиток (P <sub>33</sub> )	
Механізм контролю (P <sub>4</sub> )	За впливом на прибуток (P <sub>41</sub> )		За впливом на собівартість (P <sub>42</sub> )	За впливом на обсяг продажу (P <sub>43</sub> )	
Механізм координації (P <sub>5</sub> )	Регламентована (P <sub>51</sub> )		Неформалізована (P <sub>52</sub> )		В робочих групах (P <sub>53</sub> )
Рівень інноваційної організаційної культури (P <sub>6</sub> )	Підтримує створення і впровадження інновації (P <sub>61</sub> )	Підтримує створення інновації (P <sub>62</sub> )	Підтримує впровадження інновації (P <sub>63</sub> )	Консервативна культура (P <sub>64</sub> )	

За певних умов різні комбінації цих параметрів можуть бути оптимальними або достатніми для успішного здійснення інноваційної діяльності. У той же час недостатній або надмірний розвиток того чи іншого параметра може стати перешкодою на шляху підприємства до комерційного успіху. Визначним фактором інноваційної діяльності підприємства є комплекс його довгострокових цілей, що знаходить відображення у стратегії розвитку.

На рис. 4.8 наведено основні типи стратегічних альтернатив підприємств та форми, в яких може здійснюватися трансформація.

Кожна з цих форм має свої особливості щодо інноваційної діяльності, а відповідно і до її організації (табл. 4.5).

Диверсифікація виробництва означає розширення асортименту продукції або збільшення кількості видів діяльності. Вона може бути реалізована через економічну інтеграцію або за допомогою створення окремого проекту (проектно-інноваційна диверсифікація). Останній варіант є найбільш вимогливим до організації інноваційної діяльності підприємства, оскільки саме інновації і становлять суть розвитку в цьому разі. Однак рівень новизни при цьому також може бути різним.

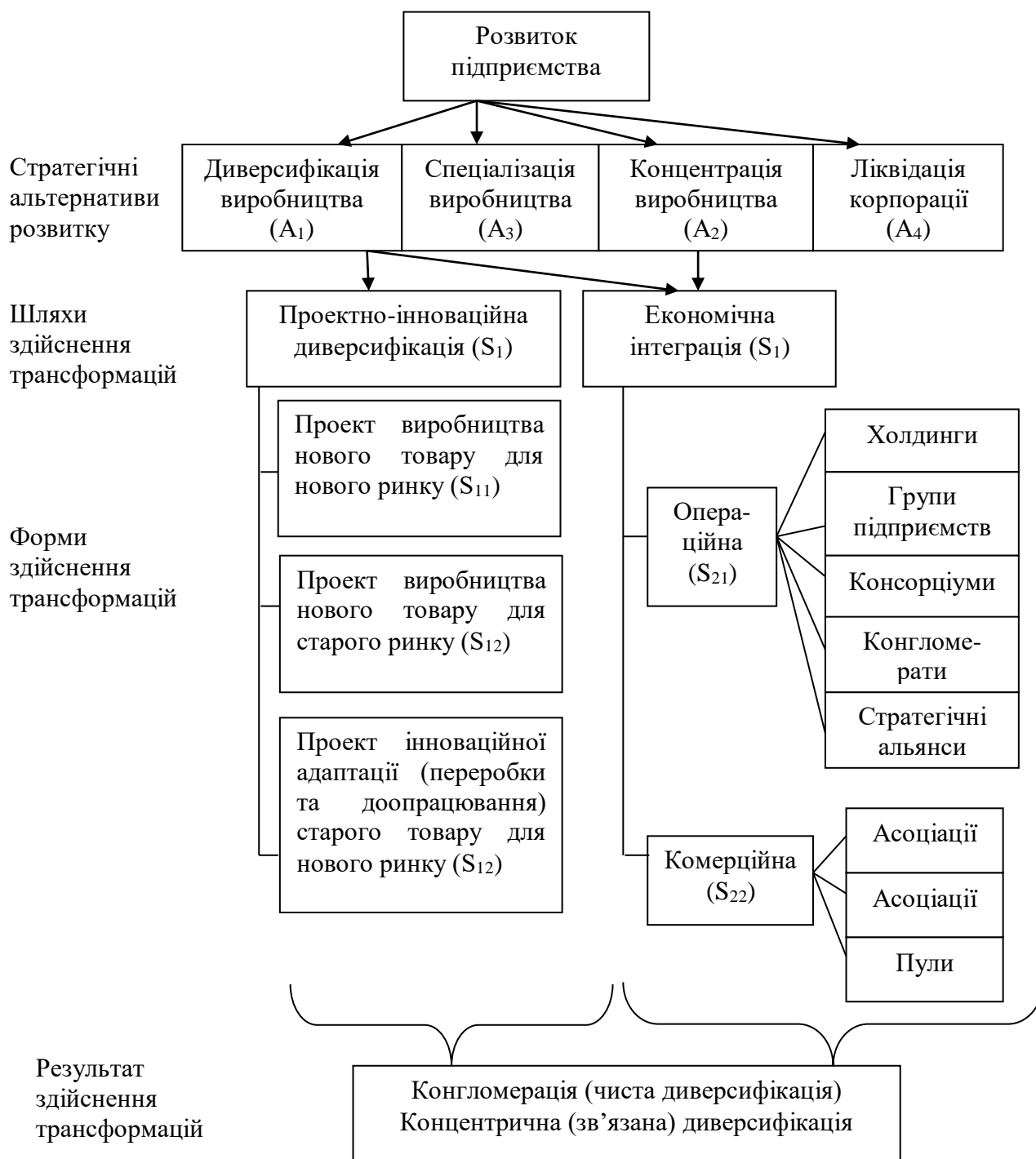


Рис. 4.8. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств [3]

Таблиця 4.5

**Оптимальні варіанти побудови ОЗІД підприємства  
залежно від стратегії розвитку**

Стратегічні альтернативи розвитку	Форми здійснення трансформації	Параметри ОЗІД					
		P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>
A <sub>1</sub>	S <sub>11</sub>	P <sub>11</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>33</sub>	P <sub>41</sub>	P <sub>53</sub>	P <sub>61</sub>
	S <sub>12</sub>	P <sub>11</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>33</sub>	P <sub>41</sub>	P <sub>53</sub>	P <sub>61</sub>
	S <sub>13</sub>	P <sub>11</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>33</sub>	P <sub>43</sub>	P <sub>53</sub>	P <sub>63</sub>
	S <sub>22</sub>	P <sub>12</sub>	P <sub>24</sub>	P <sub>32</sub>	P <sub>42</sub>	P <sub>52</sub>	P <sub>63</sub>
	S <sub>21</sub>	P <sub>12</sub>	P <sub>24</sub>	P <sub>32</sub>	P <sub>42</sub>	P <sub>52</sub>	P <sub>63</sub>
A <sub>2</sub>	S <sub>22</sub>	P <sub>12</sub>	P <sub>21</sub>	P <sub>31</sub>	P <sub>42</sub>	P <sub>52</sub>	P <sub>63</sub>
	S <sub>21</sub>	P <sub>12</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>32</sub>	P <sub>41</sub>	P <sub>52</sub>	P <sub>63</sub>
A <sub>3</sub>		P <sub>12</sub>	P <sub>24</sub>	P <sub>32</sub>	P <sub>43</sub>	P <sub>52</sub>	P <sub>63</sub>
A <sub>4</sub>		P <sub>11</sub>	P <sub>23</sub>	P <sub>31</sub>	P <sub>41</sub>	P <sub>51</sub>	P <sub>61</sub>

*Проект виробництва нового товару для нового ринку* передбачає найвищий ступінь інноваційності, що потребує включення в роботу над проектом фахівців усіх напрямів для забезпечення комплексного підходу до реалізації проекту.

*Проект виробництва нового товару для старого ринку.* У цьому проекті фірма повинна зосередити увагу на розробці нового продукту та його впровадженні у виробництво, маркетингова стратегія може бути розроблена на основі досвіду, який уже напрацьовано на цьому ринку. Крім того, розробка товару полегшується завдяки знанню потенційного споживача.

*Проект інноваційної адаптації* передбачає зміщення інноваційних акцентів у напрямку маркетингової складової – старий товар позиціонується на новому ринку. У такому проекті провідна роль належить маркетологам, а фахівців інших підрозділів залучають для консультацій, тому що в науково-технічній та виробничій діяльності зміни не передбачаються. Основою проекту має стати маркетингове дослідження нового ринку, тому що досвід виведення товару на інші ринки зазвичай можна використати лише частково.

В усіх випадках проектно-інноваційної диверсифікації доцільно організовувати інноваційний процес за допомогою робочої групи в рамках проектної структури. Якщо проектів кілька і (або) їх існування є характерною рисою функціонування фірми, то виникає необхідність у створенні матричної організаційної структури.

Іншим варіантом диверсифікації виробництва є *економічна інтеграція*, тобто об'єднання з іншими компаніями за умов, що діяльність, якою ці компанії займаються, не представлена в рамках корпорації. Така інтеграція може мати *комерційний характер* – коли підприємство об'єднується з фірмами, що забезпечували її зв'язок з ринками (ресурсів та готової продукції). *Інноваційний характер* для фірми в такому разі має сам вид діяльності, тому найдоцільніше буде, особливо на початкових етапах, використання департаменталізації – організації роботи за цим видом діяльності в рамках окремого підрозділу.

Найважливішим у цій ситуації стає організація формальних і неформальних зв'язків нового департаменту з основною структурою та іншими підрозділами компанії.

Ще одним варіантом диверсифікації є *операційна економічна інтеграція*, тобто об'єднання (поглинання) підприємств, взаємодія яких приводить до утворення завершеного виробничого циклу, або які займаються іншим, не пов'язаним з функціонуванням основного підприємства видом діяльності. В останньому випадку, як і при комерційній інтеграції, необхідно виділити вид діяльності, що інтегрується, в окремий департамент, а взаємодія з основною структурою буде здійснюватися лише на рівні фінансів (реципієнт ресурсів – джерело прибутку).

Інноваційна діяльність в останніх двох випадках може здійснюватись майже незалежно від інших частин фірми, якщо вона стосується процесу виробництва чи збуту. Щодо вдосконалення системи управління, то частина інновацій також може бути втілена в межах департаменту, а в загальнокорпоративних питаннях департамент виступає як сторона, що сприймає інновацію.

Щодо вертикальної операційної інтеграції найбільшою інновацією є необхідність реорганізації компанії для вбудови нового підприємства у виробничу та управлінську структури. При цьому перш за все необхідно враховувати ступінь забезпечення потреб фірми цим підприємством і його конкурентоспроможність. Неконкурентоспроможне підприємство може потребувати додаткових інноваційних зусиль.

Другою альтернативою розвитку підприємства є концентрація виробництва, яка можлива шляхом економічної інтеграції також двох рівнів. Якщо реалізується варіант комерційної інтеграції, тобто участь у пулах, картелях, стратегічних альянсах, асоціаціях, то це призводить до нівелювання низки функцій фірми (науково-дослідної, маркетингової тощо) і відповідної економії ресурсів за рахунок спільної реалізації цих функцій у межах інтеграційного об'єднання. Фактично, підконтрольними підприємству залишаються лише виробничі змінні, тому інноваційні зусилля концентруються на розробці та виробництві нових товарів, а також на вдосконаленні самого процесу виробництва.

За умови, що інтеграція має операційний характер, найважливішим з погляду інноваційної діяльності стає уніфікація стандартів виробництва та управління в корпорації і синхронізація інноваційних процесів в різних її частинах.

Третьою стратегічною альтернативою підприємства є спеціалізація, тобто концентрація уваги на досить вузькому асортименті та ринку збуту. При цьому ключове значення має глибина проникнення компанії на ринок (частка ринку), тому інноваційна діяльність спрямована на гнучке і максимально повне задоволення потреб цільової аудиторії завдяки унікальному товару та сервісу.

Четвертою з альтернатив розвитку підприємства є ліквідація виробництва (чи виду діяльності). Такий проект є інноваційним за своєю суттю, тому що передбачає радикальні зміни у структурі компанії. Основна мета цих змін, як правило, – підвищення ефективності всієї фірми. Основна мета ліквідації як проекту – мінімізація видатків, пов'язаних із цим процесом, за умови

отримання всіх можливих доходів. Такі зміни доцільно проводити в межах проектної структури та згідно з попередньо розробленим детальним планом заходів.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є базою для розробки цілей, напрямів та форм інноваційної діяльності. Крім того, обрана стратегія впливає на формування ОЗІД. Наведені орієнтири для різних організаційних параметрів дозволяють оптимізувати роботу з формування ОЗІД та зробити її більш цілеспрямованою, що, у свою чергу, приводить до підвищення ефективності інноваційної діяльності та підприємства загалом.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тестові питання**

**1. Територія, де на обмежений термін розміщуються новостворені малі фірми-клієнти, що займаються розробкою не конкретного продукту (товару), а незалежного суб'єкта господарювання, – це:**

- а) технополіс;
- б) дослідні парки;
- в) технологічний парк;
- г) бізнес-інкубатор.

**2. Структури, орієнтовані на науково-дослідну діяльність, а науково-технічні нововведення тут розробляють тільки до стадії технічного прототипу та діяльність цих структур охоплює лише початкові фази циклу: зародження наукової ідеї – фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – дослідно-конструкторські дослідження, – це:**

- а) технополіс;
- б) бізнес-інкубатор;
- в) дослідні парки;
- г) технологічний парк.

**3. Комерційна чи некомерційна організація (підприємство), заснована в певній організаційно-правовій формі, яка має статус юридичної особи та сприяє формуванню інноваційного середовища, що функціонує на основі венчурного капіталу і має на меті створення принципово нових технологій і зразків промислової продукції, сприяючи комерціалізації досягнень технологічної революції, – це:**

- а) технополіс;
- б) технологічний парк;
- в) дослідні парки;
- г) бізнес-інкубатор.

**4. Вид спільного підприємництва, у тому числі й за участі іноземних партнерів, головне завдання якого полягає у сприянні конструкторській і технологічній розробці та виробництву промисловими серіями нових виробів у результаті об'єднання зусиль, фінансових коштів і матеріальних ресурсів університетів, науково-дослідних центрів і промислових фірм, – це:**

- а) технополіс;
- б) науково-промисловий парк;
- в) дослідні парки;
- г) технологічний парк.

**5. Територія, що має особливий статус та пільговий режим і де розробляються та реалізуються технічні й соціально-економічні інновації, забезпечується їх безупинне відтворення, прискорення апробації, поєднання фундаментальних наукових досліджень і прикладних розробок з їх застосуванням на практиці, – це:**

- а) технополіс;
- б) дослідні парки;
- в) технологічний парк;
- г) бізнес-інкубатор.

**6. Різновид науково-технічної зони, в складі якого можуть функціонувати як бізнес-інкубатори, так і інноваційно-технологічні центри, а також дослідні, технологічні й науково-промислові парки, – це:**

- а) технополіс;
- б) технологічний парк
- в) дослідні парки;
- г) технополіс.

**7. Основною причиною створення технопарків у Європі стали такі чинники:**

- а) демографічна криза;
- б) криза в економіці;
- в) глобальне потепління;
- г) виникнення Євросоюзу.

**8. Базою для створення першого у світі американського технопарку став університет:**

- а) Стенфордський;
- б) Гарвардський;
- в) Єльський;
- г) Принстонський.

**9. Найменш прибутковий вид технопарку, що фінансується з держбюджету і кінцевим продуктом діяльності якого є створення нових наукових ідей і проектних розробок, що впливають із них, які, у свою чергу, мають або можуть мати прикладне значення, – це:**

- а) дослідний парк;
- б) науково-технологічний парк;
- в) промислово-технологічний парк;
- г) технологічний парк.

**10. Прибутковий вид технопарку, що фінансується за рахунок коштів бізнесу та продуктом діяльності якого є впровадження готової**



**документації (ноу-хау), а виробництво нового продукту можливо невеликими партіями, – це:**

- а) дослідний парк;
- б) науково-технологічний парк;
- в) промислово-технологічний парк;
- г) технологічний парк.

**11. Найменш прибуткові види технопарку, що мають тісний зв'язок із ВНЗ, а також фінансуються з бюджетів, – це:**

- а) дослідний парк, технологічний парк, технологічні ареали;
- б) дослідний парк, науково-технологічний парк, технологічні ареали;
- в) промислово-технологічний парк, науково-технологічний парк, технологічні інкубатори;
- г) технологічний парк, технологічні інкубатори, технологічні ареали, науково-технологічний парк.

**12. Найбільш прибутковий вид технопарку, що повністю фінансується за рахунок коштів бізнесу та продуктом діяльності якого є впровадження нової продукції за новою технологією, – це:**

- а) дослідний парк;
- б) науково-технологічний парк;
- в) промислово-технологічний парк;
- г) технологічний парк.

**13. Фінансово незалежний вид технопарку, але розташований в уже існуючому, що має на меті реалізацію венчурних проектів, – це:**

- а) дослідний парк;
- б) технологічний ареал;
- в) технологічний інкубатор;
- г) промислово-технологічний парк.

**14. В якому році були створені перші технопарки в Україні:**

- а) 1991;
- б) 1996;

в) 2001;

г) 1999.

**15. Скільки технопарків в сучасних умовах створено у вітчизняній економіці:**

а) 15;

б) 23;

в) 6;

г) 48.

**16. Міністерство освіти і науки України видає свідоцтво про державну реєстрацію проекту технологічного парку в строк, що не може перевищувати:**

а) 90 днів;

б) 30 днів;

в) 60 днів;

г) 120 днів.

**17. На підставі якого документа запроваджується спеціальний режим інноваційної діяльності:**

а) дозвіл на виконання робіт;

б) ліцензія;

в) свідоцтво про державну реєстрацію проекту технологічного парку;

г) свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи.

**18. Трансфер технологій може здійснюватися у формі:**

а) прямій і непрямій;

б) основній, замінній, доповнювальній;

в) системній і базовій;

г) комерційній і некомерційній.

**19. Найбільша європейська організація, що дає змогу здійснити обмін інформацією про технології з усіма європейськими інноваційними центрами задля надання простого децентралізованого доступу малих та**

**середніх підприємств до необхідної інформації і послуг у сфері бізнес-кооперації, трансферу технологій та інновацій, – це:**

- а) Європейська мережа підприємництва;
- б) Європейська мережа Інноваційних релей-центрів;
- в) Національна мережа трансферу технологій;
- г) Українська мережа трансферу технологій.

**20. Європейська мережа підприємництва була створена:**

- а) 1991 року;
- б) 2008 року;
- в) 2004 року;
- г) 1993 року.

**21. Організація, що сприяє розвитку інноваційного бізнесу і комерціалізації наукоємних технологій, залучення наукового потенціалу України до обігу на світовому ринку технологій, – це:**

- а) Європейська мережа підприємництва;
- б) Європейська мережа інноваційних релей-центрів;
- в) Національна мережа трансферу технологій;
- г) Українська мережа трансферу технологій.

**22. Принцип формування ОСУ, який передбачає безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації свого потенціалу в умовах динамічності зовнішнього середовища відповідно до обраної місії і прийнятої мотивації діяльності, – це принцип:**

- а) орієнтації на інноваційний розвиток;
- б) системності;
- в) комплексності;
- г) гнучкого реагування.

**23. Принцип формування ОСУ, який ураховує те, що для одержання високого прибутку підприємство мусить мати унікальні переваги порівняно з наявними і потенційними конкурентами, а відсутність**

**міцних конкурентних переваг є загрозою для підприємства, – це принцип:**

- а) орієнтації на інноваційний розвиток;
- б) системності;
- в) «розумної крайності» ринкових позицій;
- г) гнучкого реагування.

**24. Принцип формування ОСУ, який ґрунтується на тому, що багатоваріантність розвитку подій пов'язана з ризиком, який неможливо передбачити, а отже, є загроза ухвалення неадекватного рішення, тому необхідно шукати компроміси між ступенем ризику й очікуваними результатами, – це принцип:**

- а) виправданого ризику;
- б) системності;
- в) «розумної крайності» ринкових позицій;
- г) гнучкого реагування.

**25. Принцип формування ОСУ, який ґрунтується на тому, що перманентна нестабільність потребує високої оперативності і гнучкості реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, що є однією з основних умов виживання підприємства у глобальній економіці, – це принцип:**

- а) виправданого ризику;
- б) гнучкого реагування;
- в) «розумної крайності» ринкових позицій;
- г) системності.

**26. Організаційна структура, суть якої полягає в тому, що в межах постійно діючих підрозділів створюються тимчасові групи для вирішення певних проектів, – це ОСУ:**

- а) функціональна;
- б) лінійна;
- в) дивізійна;

г) матрична.

**27. ОСУ, які належать до категорії «жорстких», або механістичних, яким притаманні суворі ієрархія повноважень, формальний, централізований процес ухвалення рішень, спеціалізовані завдання, вертикальна звітність та комунікації, численні правила поведінки персоналу, – це ОСУ:**

- а) функціональні та лінійні;
- б) функціональні та дивізіональні;
- в) лінійні дивізіональні;
- г) функціональні та матричні.

**28. ОСУ, яким притаманна значна автономність підрозділів, що їх утворюють, кожний з яких має право юридичної особи, – це ОСУ:**

- а) функціональна;
- б) лінійна;
- в) матрична;
- г) дивізіональна.

**29. ОСУ, що здатна постійно змінюватися під впливом середовища, використовуючи методи командної праці, – це ОСУ:**

- а) адхократична;
- б) лінійна;
- в) матрична;
- г) мережева.

**30. ОСУ, яка передбачає, що невелика головна організація розподіляє основні функції (виробництво, фінанси, продаж, НДДКР тощо) між окремими підприємствами, які працюють за контрактом, забезпечує гнучкість та приводить до виникнення об'єднань, заснованих на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи: постачальниками, виробниками, торговими та фінансовими установами, – це ОСУ:**

- а) адхократична;

- б) лінійна;
- в) матрична;
- г) мережева.

**Ситуаційні завдання:**

*Завдання 4.1. Аналіз організаційної структури управління підприємством*

В табл. 4.6–4.7 представлено штатний розпис заводу.

Таблиця 4.6

**Штатний розпис заводу**

№	Відділ	Кількість працюючих
1	Відділ маркетингу	9
2	Відділ головного конструктора	32
3	Відділ головного технолога	70
4	Відділ праці і заробітної плати	13
5	Енергомеханічний відділ	10
6	Відділ технічного контролю	9
7	Планово-економічний відділ	17
8	Виробничо-диспетчерський відділ	20
9	Центральна бухгалтерія	17
10	Відділ збуту	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання	12
12	Відділ кадрів	6
13	Відділ зовнішньої комплектації	10
14	Відділ технічної безпеки	4
15	Центральна заводська лабораторія	9
16	Перший відділ	3
17	Відділ капітального будівництва	6
18	Господарський відділ	10
19	Відділ технічної документації	3
20	Служба АСУП	1
21	Юридичне бюро	1
Усього		267

Таблиця 4.7

**Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями**

Підрозділи	Чисельність	У тому числі
------------	-------------	--------------

		Заступник начальника		Начальник бюро		Старший виконавець		Виконавець	
		н	ф	н	ф	н	ф	н	ф

Для відділу мінімальна чисельність становить 10 осіб, для бюро – 7, для конструкторських і технологічних підрозділів – для відділів 21, а в бюро – 16 осіб. При меншій чисельності працівників рекомендується призначати старших фахівців і фахівців.

*Питання до завдання 4.1*

Згідно з даними *табл. 4.6* визначіть, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро, а які – ні, і тому мають бути реорганізовані.

За наведеними формулами визначіть склад посадових категорій для апарату управління підприємства.

На основі проведених аналізу і розрахунків розробіть пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів кількості працівників у відділі і бюро. Результати розрахунків зведіть у *табл. 4.7*.

На основі аналізу частин досліджуваної проблеми побудуйте нову структурну схему управління підприємством, урахувавши норми керованості вищого керівництва підприємства.

Учасники ділової гри визначають підрозділи, які відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро; встановлюють перелік підрозділів, які не відповідають вимогам і в зв'язку з цим повинні бути реорганізовані.

На основі наведених нижче формул визначить склад посадових категорій для апарату управління підприємства:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206X$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925X$$

$$Y_3 = -0,26 + 0,2567X$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272X$$

$Y_1$  – кількість заступників начальників відділу;

$Y_2$  – кількість бюро у відділі (начальників бюро);

$Y_3$  – кількість груп (старших виконавців);

$Y_4$  – чисельність виконавців;

$X$  – чисельність службовців відділу.

Здійснюють аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом і за кожною категорією та розробляють пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро.

На основі обговорення запропонованих проектів розробляється і формулюється кінцевий варіант організаційної структури управління підприємством.

На *рис. 4.9* представлено організаційну структуру управління.





Рис. 4.9. Організаційна структура управління

*Завдання 4.2.* Визначіть найбільш прийняттого претендента на вакантну посаду.

Проведіть ранжирування кандидатів за кожним запропонованим критерієм, використовуючи інформацію в поданих характеристиках. Сутність методики ранжирування полягає в послідовності надання переваги (ранжирування) окремих претендентів за вибраними показниками та визначення підсумкового «рангу». При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за цим критерієм. У тому разі, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними або рівнозначно неприйнятними за одним критерієм, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжирування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, узятих для ранжирування (в нашому прикладі – на 11). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура.

Занесіть результати в *табл. 4.8*, доповніть їх ще критеріями, які, на вашу думку, вважаються необхідними.

Таблиця 4.8

### Оцінка претендентів на вакантну посаду

№	Критерій ранжирування	Ранг претендента на посаду			
		Ткаченко І. О.	Бондарчук М. О.	Рандін О. П.	Ісаєв В. А.
1	Зацікавленість в одержуваній посаді				
2	Знання прав і обов'язків майбутньої посади				
3	Ерудиція за профілем майбутньої діяльності				
4	Досвід роботи				
5	Ініціативність				
6	Управлінські навички				
7	Знання іноземних мов				

8	Навички роботи з комп'ютером				
9	Комунікативні навички				
10	Схильність до відряджень				
11	Здатність встановити сприятливий мікроклімат у колективі				
	Разом				
	Кінцевий ранг				

### Довідковий матеріал

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Меркурій» виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Їхні характеристики наведено далі.

**Ткаченко Іван Олексійович**, 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Меркурій» в м. Путивлі.

Відмінний організатор з аналітичним розумом і творчим підходом. Уміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функцій поміж підлеглих. Може довго не втручатись у справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають перебоїв у роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй справі. В цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірець справи.

Може працювати з комп'ютером, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично подає нові ідеї керівництву щодо модернізації виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт із науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, яке іноді переходить у сарказм. У відносинах сухий, офіційний. Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

**Бондарчук Микола Олександрович**, 30 років. Освіта вища, закінчив Харківський економічний університет за спеціальністю менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Мрія», який конкурує з СП «Меркурій».

Уміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Мрія». Підбираючи спеціалістів, тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Всі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Сповна віддається роботі. Такого ж ставлення вимагає від підлеглих. Уміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції.

Часто і гостро критикує невдалі дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей у правильності запропонованого. Вміє відстояти свою думку.

Любить спілкуватися з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє в подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро

переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. В цих випадках довго заспокоюється.

Має яскраво означені захоплення – комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП «Мрія» з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

**Рандін Олександр Павлович**, 25 років. Освіта вища, закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Меркурій» у Норвегії і Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, але часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, нахили і ставлення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвиткові почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі «Інтернет», здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто брав участь у підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Меркурій». Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

**Ісаєв Віктор Андрійович**, 25 років. Освіта вища, закінчив Московський державний університет за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Зараз – начальник служби перевезень СП «Меркурій» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує, розглянувши попередньо багато

варіантів, відмічаючи переваги і недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Щодо інших працівників відділу перевезень намагається дотримувати дистанцію.

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відряджень.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Меркурій».

У разі обрання на посаду комерційного директора обіцяє надати розроблений ним бізнес-план завоювання нових сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабке здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може випадати із роботи на один-два тижні.

#### *Питання до завдання 4.2*

Які методи добору кадрів мають найширше застосування в міжнародних фірмах?

Поясніть сутність методики ранжирування.

В чому полягають недоліки методики ранжирування?

Як може змінитися ситуація при прийнятті кадрового рішення, якщо претендент № 1 зніме свою кандидатуру?

Яку роботу потрібно проводити в спільному підприємстві для формування резерву управлінських кадрів у майбутньому?

#### *Завдання 4.3. Посадова інструкція*

Розробіть положення про фінансовий відділ кадрів (службу фінансової безпеки) та посадові інструкції для його співробітників (начальника відділу, професіоналів з питань фінансово-економічної безпеки).

Завдання виконайте на прикладі організації, яка є об'єктом дипломного дослідження (проходження виробничої практики).

Вихідними даними для виконання практичного заняття є: штатний розпис, розрахунок чисельності персоналу, типові положення про відділ кадрів та посадові інструкції його співробітників.

За результатами виконання практичного заняття доцільно провести обговорення та обґрунтування визначеного переліку функцій, завдань, прав та відповідальності.

### **Довідковий матеріал**

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що беззаперечно є важливим фактором підвищення соціально-економічної ефективності діяльності кожної організації.

У системі заходів формування ефективного менеджменту організацій важливого значення набуває підвищення рівня роботи з персоналом, переведення цієї роботи на міцний науковий фундамент, застосування накопиченого упродовж багатьох років вітчизняного і закордонного досвіду.

Якщо керівництво організації зацікавлене у формуванні ефективної діяльності, воно розпочинає з розробки документів-регламентів – основних нормативно-правових документів, які регламентують діяльність усіх структурних підрозділів (відділів, служб) та управлінських працівників. Це повною мірою стосується організації діяльності кадрової служби, чисельність працівників якої зумовлюється штатною чисельністю працюючих на підприємстві.

### *Положення про структурний підрозділ*

Структурний підрозділ є самостійною частиною організації, який виконує визначені функції управління на основі положення про підрозділ.

Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, який регламентує призначення та місце підрозділу в організації, його структуру, основні функції та завдання управління, права, відповідальність та форми стимулювання працівників підрозділу.

Положення про підрозділ затверджує керівник організації із зазначенням дати та скріплює печаткою.

Положення про структурний підрозділ дає змогу:

офіційно закріпити раціональний розподіл функцій управління між структурними підрозділами;

чітко регламентувати основні завдання управління, закріплені за підрозділом: трудомісткість, тривалість і календарний термін виконання функцій та завдань;

установити функціональні взаємозв'язки між структурними підрозділами за кожним комплексом завдань управління;

підвищити своєчасність та надійність виконання функцій управління шляхом введення кількісних показників виконання завдань управління;

конкретизувати права підрозділу в частині прийняття рішень і використання ресурсів;

підвищити колективну відповідальність працівників підрозділу за своєчасне та якісне виконання функцій управління;

здійснювати моральне і матеріальне стимулювання працівників підрозділу за результатами господарської діяльності.

Положення про структурний підрозділ містить, як правило, п'ять розділів: загальна частина, завдання та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У загальній частині положення вказується: підпорядкованість підрозділу в організації відповідно до схеми організаційної структури; порядок створення, реорганізації та ліквідації підрозділу; кількісно-кваліфікаційний склад працівників підрозділу виходячи з нормативної чисельності працюючих та штатного розпису; схема підпорядкованості персоналу всередині підрозділу із



закріпленням за працівниками завдань управління; перелік основних нормативних актів, якими керується підрозділ у своїй роботі; основна мета, призначення та місце в системі управління організацією.

Розділ «*Права*» зазначає можливість використання різних видів ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних) для виконання функцій управління, закріплених за даним підрозділом. Основою для розробки прав виступає Цивільний кодекс, статут підприємства, кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та службовців.

У розділі «*Відповідальність*» вказується рівень відповідальності за виконання завдань та функцій. Залежно від організаційно-правової форми господарювання усі працівники підрозділу несуть диференційовану відповідальність за виконання встановлених власником (чи уповноваженим органом) цілей та завдань. Відповідальність конкретного підрозділу визначається на основі взірцевого переліку відповідальності керівника організації шляхом виключення не властивих цьому підрозділу пунктів.

Розділ «*Стимулювання*» визначає форми матеріального і морального стимулювання за якісне та своєчасне виконання завдань і функцій; містить основні економічні та соціальні показники, які характеризують результати діяльності підрозділу: а також критерії оцінки ефективності роботи підрозділу (наприклад, для планового відділу – обсяг товарної продукції, продуктивність праці, прибуток, рентабельність).

Після цього розділу ставлять гриф «Узгоджено» з підписами юрисконсульта і керівника підрозділу.

### *Посадова інструкція*

Посадова інструкція – це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує місце працівника в апараті управління, його функціональні обов'язки, права і відповідальність.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом і є логічним продовженням та

розвитком положення про структурний підрозділ. Їх затверджує керівник організації для усіх співробітників малих підприємств, а в середніх та великих – керівники структурних підрозділів.

Посадова інструкція дає змогу:

раціонально розподілити функціональні обов'язки між працівниками;

підвищити своєчасність та надійність виконання завдань;

чітко визначити функціональні зв'язки працівника та його взаємовідносини з іншими спеціалістами;

конкретизувати права працівника в частині прийняття управлінських рішень;

забезпечити рівномірне навантаження працівників;

підвищити відповідальність за виконання завдань;

поліпшити соціально-психологічний клімат колективу.

Основними розділами посадової інструкції є: загальна частина, посадові обов'язки та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У *«Загальній частині»* визначається місце та призначення працівника в апараті управління: вказується порядок підпорядкованості його керівництву, а також безпосередньо підлеглих йому працівників; порядок призначення, переведення та звільнення з посади; кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду; професійні вимоги; перелік нормативних актів, якими повинен керуватися працівник у своїй діяльності.

Розділ *«Посадові обов'язки та функції»* містить конкретизований перелік завдань та функцій, які делегуються працівнику на конкретній посаді; визначає функціональні обов'язки працівника, показники їх виконання, визначає функціональні зв'язки з іншими працівниками.

*«Права»* визначають можливість посадової особи в частині прийняття управлінських рішень з метою виконання визначених обов'язків та функцій.

Розділ *«Відповідальність»* передбачає визначення рівня відповідальності посадової особи за рівень виконання функціональних завдань та обов'язків.

Розділ «*Стимулювання*» містить форми і умови стимулювання праці, критерії оцінки результатів діяльності та рівня участі працівника у формуванні загального результату діяльності.

Після цього розділу зазначається, що працівник із посадовою інструкцією ознайомлений, ставиться дата.

#### *Питання до завдання 4.3*

Якими документами регламентується діяльність структурних підрозділів підприємств та їхніх посадових осіб?

З якою метою розробляються документи-регламенти в управлінні персоналом?

Яку структуру має положення про структурний підрозділ підприємства?

Яку структуру має посадова інструкція?

Охарактеризуйте основні обов'язки начальника відділу кадрів підприємства.

За що несе відповідальність менеджер з управління персоналом?

#### *Завдання 4.4. Стан організаційної культури вищого навчального закладу*

##### *Постановка завдання*

Проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь, або організації, в якій ви проходили навчальну практику.

Для аналізу використайте опитувальник (*табл. 4.9*). Проранжируйте відповіді за 5-бальною системою:

1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;

5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

**Опитувальник для визначення стану організаційної культури**

Твердження	Кількість балів
1. Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють важливість студентів	
2. Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій внесок у досягнення цілей ВНЗ	
3. Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у компанії цінностям	
4. Підтримка інших співробітників, навіть з інших факультетів, є нормою	
5. Заклад і весь персонал більше орієнтований на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6. Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7. До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводиться кілька співбесід, орієнтованих на виявлення в них рис, що відповідають організаційній культурі закладу	
8. Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи в закладі	
9. Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства	
10. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11. Дотримання місії та цінностей закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12. Чи чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ВНЗ?	
13. У закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
Загальна сума балів	

*Інструкція до аналізу*

Підрахуйте загальну кількість балів і зробіть висновки.

52 балів та більше: у вашому ВНЗ діє могутня організаційна культура.

26–51 бал: ВНЗ характеризується помірно сильною організаційною культурою.

Менш ніж 25 балів: організаційна культура ВНЗ не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу і студентів.

*Питання до завдання 4.4*

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу (іншої організації).
2. Визначте позитивні і негативні сторони сильної організаційної культури.
3. Обміркуйте питання, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного.

### **Термінологічний словник**

**Бізнес-інкубатор інноваційний** – структура з підтримки малого інноваційного бізнесу, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проектів. Складається з виробничих приміщень та лабораторної бази, у яких на обмежений термін на правах оренди розміщують малі інноваційні фірми, яким на пільгових умовах надаються матеріально-технічні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, консалтингова, сервісна та інша підтримка з метою сприяння комерціалізації науково-технічних розробок, винаходів, ноу-хау тощо.

#### **Організаційні форми ризикового інноваційного бізнесу –**

*венчурні підприємства* – розробляють нові види продукції (виробів, послуг, технологій тощо). Працюють на всіх етапах інноваційного циклу, включно до ринкових випробувань;

*експлеренти* – спеціалізуються на створенні нових чи радикальних трансформаціях старих ринків (сегментів ринку). Працюють на етапі виведення нового товару на ринок;

*пацієнти* – працюють на етапі зростання обсягів збуту, орієнтуються на вузький вибіркового сегмент ринку;

*віоленти* – великі підприємства, які займаються великосерійним та масовим виробництвом продукції середньої якості за середніми цінами, яка призначена для широкого кола споживачів і може швидко отримати їхнє визнання. Працюють на етапі зрілості товару;

*комутанти* – працюють на етапі виведення товару з ринку, орієнтуються у своїй діяльності на споживачів-аутсайдерів і задовольняють їхні специфічні потреби.

**Технопарки** – організаційні структури, до складу яких входять наукові установи, ВНЗ, підприємства, інформаційно-виставкові комплекси, служби сервісу тощо, об'єднані організаційно і територіально в локальний науково-технічний комплекс. Вони пов'язують науку з виробництвом, користуються податковими та іншими пільгами.

**Технополіс** – розгалужена територіальна організаційна структура, створена на базі населеного пункту або ж така, що утворює такий населений пункт навколо себе; конгломерат розміщених на одній території дослідних установ та фірм, зацікавлених у швидкій комерціалізації нових ідей.

**Бізнес-інкубатор** – організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

**Венчурний капітал** – якісно новий спосіб вкладання коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та інших фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний потенціал зростання і реалізують інноваційні проекти з високим рівнем ризику.

**Венчурні фірми** – переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

**Кластер технологій** – сукупність базисних нововведень, що визначають технологічний устрій економіки протягом тривалого часу.

**Ринок технологій** – сукупність ринкових відносин (в т. ч. міжнародних) між його суб'єктами щодо комерційного використання прав власності на його об'єкти (виробничі технології, технології процесів обслуговування та управління).

**Роялті** – періодичні суми виплат ліцензіару у формі встановленого відсотка від обсягів виготовленої продукції на основі переданої технології.

**Скринінг** – техніко-економічне обґрунтування здійсненності інноваційного проекту з огляду на його основні параметри: техніко-технологічну реалізованість, масштабність організаційних заходів, вплив на довкілля, комерційну вигідність, соціокультурні аспекти, фінансову й економічну ефективність.

**Техніко-економічне планування інноваційної діяльності** – процес визначення обсягів робіт, що мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.

**Технологічне обладнання** – технічні засоби, за допомогою яких виконуються технологічні операції, у процесі яких відбувається зміна фізичних чи хімічних характеристик вихідної сировини (напівфабрикатів), її фізичної форми, зовнішнього вигляду.

**Технологія** – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

**Технологія інноваційного менеджменту** – сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для організації і формують її конкурентні переваги.

**Технопарк (науково-технічний парк)** – компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

**Технополіси** – об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

**Трансфер технологій** – передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.

**Центр трансферу технологій** – організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє стратегію її трансферу і здійснює юридичну підтримку процесу її передавання від розробника до користувача.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Авдулов А. Н. Научные и технологические парки, технополисы и регионы науки / А. Н. Авдулов, А. М. Кулькин. – М. : ИНИОНРАН, 2002. – 166 с.
2. Алешина Е. Б. Методы активизации творческого мышления при разработке новых продуктов. Процесс и регламент разработки нового продукта / Е. Б. Алешина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 3. – С. 204–214.
3. Андрианов В. Д. Специальные экономические зоны в мировой экономике / В. Д. Андрианов, А. Н. Кузнецов. – М. : Изд-во МГУ им. М. В. Ломоносова, ТЕИС, 2008. – 96 с.
4. Андросова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія / О. Ф. Андросова, А. В. Череп. – К. : Кондор, 2007. – 356 с.
5. Воронкова В. Г. Теорія та історія державного управління : навч.-метод. посібник / В. Г. Воронкова, О. М. Кіндратець, В. М. Бебик та ін. ; Запорізька державна інженерна академія. – Запоріжжя : ЗДІА, 2009. – 232 с.
6. Гончаренко М. Ф. Проблемы развития технологического брокерства в Украине. Создание и развитие Украинской сети трансфера технологий UTTN [Электронный ресурс] / М. Ф. Гончаренко. – Режим доступа : <http://www.tt.kharkov.ua/presentations/files/Gonharenko.doc>.



7. Єгоров С. А. Украинская сеть трансфера технологий UTTN набирает обороты [Электронный ресурс]. – 08.05.2009. – Режим доступа : <http://iee.org.ua/ru/publication/124/>.
8. Инновации и предпринимательство. Портал информационной поддержки инноваций и бизнеса. – Режим доступа : <http://www.innovbusiness.ru/>.
9. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Суми : ВТД «Університетська книга» ; К. : Вид. дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
10. Калинин В. В. Проблемы трансфера технологий, пути их решения / В. В. Калинин, М. Л. Катешова // Журнал «Инновации». – 2003. – № 7. – Режим доступа : [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_4363920B-4415-492F-BF12-2F60BD7C37C4.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_4363920B-4415-492F-BF12-2F60BD7C37C4.html).
11. Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов / Л. П. Крысин. – М. : Эксмо, 2005. – 944 с.
12. Лысенко В. Предпосылки и методологические основы создания и развития на Украине сети трансфера технологий / В. Лысенко, С. Єгоров // Математичні машини і системи. – 2008. – № 1. – С. 46–51.
13. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
14. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов ; под ред. чл.-корр. АН СССР Н. Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. – М. : Рус. яз., 1988. – 750 с.
15. Орехова К. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Збірник наукових статей «Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії і практики». – 2014. – № 1 (16). – С. 131–146.
16. Офіційний веб-сайт Державного агентства України з інвестицій та управління національними проектами України. – Режим доступу : <http://www.ukrproject.gov.ua/>.
17. Офіційний веб-сайт Мережі регіональних центрів інноваційного розвитку. – Режим доступу : <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/innovation/>.

18. Офіційний веб-сайт Науково-виробничого концерну «Наука». – Режим доступу : <http://nauka.kiev.ua/>.
19. Офіційний веб-сайт спеціалізованого інноваційного порталу IntelPro S.A.S. – Режим доступу : <http://www.intelprosas.com/>.
20. Офіційний сайт Національної мережі трансферу технологій. – Режим доступу: <http://nttn.org.ua/>.
21. Прагнашвили И. В. Технополисы: состояние и перспективы : препринт / И. В. Прагнашвили, И. А. Степановская, Ф. Ф. Пащенко ; РАН ; Ин-т проблем управ. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 63 с.
22. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Верховна Рада України ; Закон від 14.09.2006 № 143-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.
23. Про затвердження Положення про порядок здійснення моніторингу виконання інвестиційних та інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків : МОН України ; Наказ, Положення, Форма від 17.04.2003 № 245 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0575-03>.
24. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Верховна Рада України ; Закон від 16.07.1999 № X-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.
25. Семиноженко В. Технологические парки Украины: первый опыт формирования инновационной экономики / В. Семиноженко // Экономика Украины. – 2004. – № 1. – С. 16–21.
26. Система трансферу технологій Мережі регіональних центрів інноваційного розвитку Державного агентства України з інвестицій та розвитку (СТТ INDEV) ; Міністерство економічного розвитку та торгівлі, Державна підтримка українського експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/kcir/>.
27. Стовба Т. А. Організація: від минулого до майбутнього / Т. А. Стовба // Вісник ХДТУ. – 1999. – № 2 (6). – С. 59–63.

28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## **Розділ 5. Мотивація та стимулювання інноваційної діяльності персоналу у сфері фінансово-економічної безпеки**

*У житті можливо все. Міра виконання залежить від стимулу.*

*Щоб зрозуміти, що час щось зробити,  
треба відповісти лише на одне питання - «навіщо» ...*

*Автор невідомий*

- 5.1. Порівняння індивідуальної і групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності
- 5.2. Зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника
- 5.3. Адаптація міжнародних методів нематеріальної мотивації персоналу до вітчизняної практики господарювання
- 5.4. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства
- 5.5. Аналіз форм і методів стимулювання роботи персоналу в розвитку інноваційної діяльності
- 5.6. Використання надбавки за виконання особливо важливої роботи при стимулюванні інноваційної діяльності на підприємстві

### **5.1. Порівняння індивідуальної і групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності**

Підприємства можуть витрачати безліч коштів на впровадження новітніх технологій, проведення ґрунтовних ринкових досліджень, але якщо їхні зусилля не будуть підкріплені розумінням кожного працівника своєї ролі у цьому інноваційному процесі, то очікуваної ефективності не буде досягнуто. Те, наскільки швидко впроваджуються та ефективно використовуються інновації, великою мірою залежить від персоналу підприємства, від його готовності та здатності реалізувати інноваційні заходи. Тобто перехід підприємства на

інноваційний шлях розвитку можливий насамперед після підвищення інноваційності його персоналу.

На відміну від традиційних підходів управління персоналом керівники сучасних підприємств повинні активізувати інноваційну поведінку персоналу, створювати умови для професійного і творчого розвитку, застосовувати прогресивні підходи до мотивації.

Дослідження проблем формування і розвитку персоналу для здійснення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах відображені у багатьох наукових працях.

До інноваційного персоналу учені зараховують винахідників, раціоналізаторів, науковців, інженерів, підприємців та інших працівників, яких можна поєднати у категорійні групи: управлінські кадри; інженерно-технічні кадри; висококваліфіковані кадри. Науковці вважають, що інноваційні кадри відрізняються від звичайного персоналу такими рисами: висока професійна компетентність, самостійність, ініціативність, підприємливість, активність, творчість, новаторство, оригінальність у праці, спроможність довести інноваційну ідею до впровадження, наполегливість, здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів, високі адаптаційні можливості, високий рівень культури [14, с. 118].

Успіх інноваційного процесу залежить від того, наскільки безпосередні учасники інноваційного процесу зацікавлені у швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. З огляду на це, стимулювання інноваційної праці повинно постійно спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня [12, с. 532]. Учені наголошують, що мотивація персоналу до інноваційної діяльності на підприємстві має свої особливості, і вказують на необхідність розроблення методичних основ для створення відповідного механізму мотивації як інструменту активізації інноваційної поведінки його працівників [18, с. 530].

Проте ця тематика досліджена не надто глибоко та комплексно, оскільки інноваційна діяльність є складним, тривалим, специфічним процесом і потребує від працівників постійного розвитку, нових прогресивних знань, креативності мислення.

Дослідження розвитку персоналу для здійснення інноваційної діяльності зумовлює постановку таких завдань:

- проаналізувати стан та особливості розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах;
- розробити підходи до створення мотиваційного механізму заохочення персоналу до здійснення інноваційної діяльності;
- здійснити порівняння індивідуальної і групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності.

На більшості вітчизняних підприємств керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. У своїй діяльності замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому і світовому ринках, менеджери концентрують свою увагу на виготовленні продукції без застосування творчого підходу, що потребує мінімальних витрат і якості. Через відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію трудова поведінка більшості працездатного населення України залишається пасивною та характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [18, с. 209].

Якісно нові зміни у ставленні персоналу до якості гальмуються невідповідною мотивацією і кваліфікацією працівників. Низька зайнятість (два-три дні на тиждень) не сприяє набуттю стійких навичок. Кризові економічні явища не сприяють проведенню системного оновлення знань і підвищення кваліфікації працівників, спостерігається вплив найбільш кваліфікованих кадрів за кордон [22].

Досвід показує, що персонал вітчизняних підприємств не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого є стримувальним фактором упровадження інновацій. Це пов'язано з тим, що у персоналу виникає страх перед зміною звичного способу роботи, небажання докладати зусилля для додаткового навчання без істотних матеріальних заохочень.

Визначальною мірою від персоналу залежать творчість і новаторство, які роблять продукт чи послугу унікальною і тим самим надають їм відмінну якість і конкурентні переваги. Тому підприємство повинно намагатися задовольнити потреби і очікування своїх працівників у визнанні й отриманні задоволення від роботи, а також у їхньому розвитку. Для того, щоб заохочувати працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації, необхідно здійснювати такі заходи:

- планування та забезпечення безперервної підготовки і кар'єрного росту;
- створення умов, що заохочують розроблення і впровадження нововведення;
- проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників;
- різноманітні визнання та матеріальні винагороди;
- сприяння відкритому двосторонньому обговоренню інформації стосовно необхідності поліпшення покращання якості виконання робіт;
- забезпечення умов для ефективної колективної роботи;
- чіткі визначення повноважень та відповідальності персоналу;
- розроблення особистих і колективних цілей, управління процесом поліпшення й оцінки результатів;
- інформування необхідності внесення пропозицій та вдосконалення виробничого процесу;
- аналіз ступеня задоволеності працівників та вдосконалення підходів до підвищення рівня мотивації;

- аналіз плинності персоналу і вдосконалення процесу добору і розстановки кадрів.

Керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти розв'язати багато різних проблем, а часом наштовхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства. На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через брак можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників. На *рис. 5.1* показано системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки.



Джерело: [11, с. 286–287].

**Рис. 5.1. Системні заходи для розвитку інноваційності персоналу на підприємстві**



Мотивацію можна розглядати як створення умов для всебічного заохочення, стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. На підприємстві потрібно створити такий інноваційний клімат, який би характеризувався високою ініціативністю персоналу до участі у розв'язанні проблем організації, ефективним мотиваційним механізмом здійснення інноваційної діяльності кожним працівником. Необхідно створити такий мотиваційний механізм, щоб усі учасники інноваційних змін впевнились у вигідності інновацій не лише для підприємства, а й для кожного працівника зокрема. Менеджери різних рівнів повинні чітко розуміти, що підвищення їхніх доходів залежить від ефективності діяльності їхнього підприємства, від розширення його ринкових можливостей за допомогою впровадження інновацій. Тобто система стимулів інноваційної діяльності на підприємстві повинна містити як поточне стимулювання кожного працівника, так і стимулювання за результатами роботи усієї організації. Також система стимулювання повинна обов'язково включати заохочення розвитку творчих здібностей працівників, генерування креативних ідей, що є передумовою створення інновацій.

Ефективність впровадження інновацій залежить від того, наскільки безпосередні учасники процесу зацікавлені у швидкості отримання результату. Слід зазначити, що методи індивідуальної і групової мотивації персоналу до інноваційної діяльності мають певні особливості (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Порівняння індивідуальної і групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності**

<b>Порівняльні ознаки</b>	<b>Індивідуальна мотивація</b>	<b>Групова мотивація</b>
Ціль	Ціль самовираження, креативність особистості	Спільна мета, формування колективу креативних фахівців
Імідж	Становище, престиж, гордість	Гордість за колектив, формування інноваційної культури
Кар'єрний ріст	Розвиток кар'єри працівника	Зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації
Умови праці	Право самостійного розвитку, творчі відрядження, гнучкий	Заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і

	графік	підлеглими
Матеріальне заохочення	Разові винагороди, премії	Участь у прибутках; частка частини прибутку визначається у процентах до особистого внеску працівників групи
Нематеріальне заохочення	Регулювання поведінки працівника на основі почуття його задоволеності реалізацією творчих здібностей, креативних ідей	Розширення інноваційних можливостей організації і посилення її конкурентоспроможності

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу до креативності та ініціативи у створенні інновацій необхідно гармонійно поєднувати індивідуальну і групову мотивації.

Процес формування мотивів і стимулів інноваційного персоналу відповідає основним засадам трудової мотивації, проте він має свої особливості: стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності. Слід зазначити при цьому, що мотивація до інноваційної праці повинна мати довготривалий характер, інакше стає неможливим здійснення стратегічних інноваційних планів, розрахованих на тривалий термін. Для створення певних довгострокових орієнтацій у трудовій поведінці персоналу на промислових підприємствах інноваційного типу слід віддавати перевагу позитивним мотиваційним чинникам (стимулам), а не негативним (антистимулам, наприклад, санкції, обмеження самостійності, покарання). Необхідно закріпити у трудовій свідомості працівника сподівання на успіх, впевненість у підтримці та заохоченні творчих пошуків з боку адміністрації [11, с. 121].

Дослідження показують, щоб успішно адаптуватись до динамічних змін зовнішнього середовища, потрібно постійно здійснювати інноваційні процеси на підприємстві, спрямовані на задоволення нових потреб споживачів та підвищення конкурентних переваг продукції чи послуг. Орієнтація на інновації має бути присутньою в діяльності керівників усіх рівнів управління. Для ефективного виконання цього завдання сучасний менеджер повинен швидко реагувати та уміти приймати оптимальні рішення у складних нестандартних ситуаціях, володіти новими методами управління. Тобто у сучасного

менеджера має бути розвинене інноваційне мислення. Розглянемо основні завдання менеджера з інноваційним типом мислення [24]:

- швидке та фахове виявлення зміни потреб споживачів, безперервний моніторинг ринку;
- оцінка розвитку НТП та його вплив на виникнення нових потреб у споживачів;
- згуртування навколо інноваційної діяльності креативних і творчих спеціалістів;
- створення комплексної системи мотивації працівників до розроблення та впровадження нових ідей, проектів, нестандартних рішень;
- створення інноваційного клімату, який сприятиме заохоченню персоналу здобувати нові знання, пропонувати креативні рішення, перейматися престижністю і конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснення контролю за інноваційним процесом та регулювання в разі відхилень від очікуваних результатів;
- оцінка ефективності інноваційних заходів, упровадження нововведень.

Вимагає від персоналу інноваційного способу мислення впровадження інновацій принципово нових досягнень науки та техніки, що докорінно змінюють техніко-технологічну основу виробництва. Адже ефективність таких кардинальних інновацій залежить від персоналу, його гнучкого способу мислення та швидкої адаптації до нових виробничих процесів.

Мотиваційний механізм залучення персоналу до здійснення інноваційної діяльності буде ефективним тоді, коли ґрунтуватиметься не на засадах адміністративного впливу, а на соціально-економічних важелях, що дасть змогу здійснювати керівний вплив за принципом саморегулювання.

Інноваційна діяльність на вітчизняних підприємствах потребує якісно нового підходу. Інноваційний шлях розвитку стане реальністю, якщо інноваційна діяльність підприємств буде не окремим заходом упровадження будь-якого типу інновацій, а стратегічно орієнтованим процесом безперервного

розроблення, впровадження, освоєння виробництва, продажу та оцінки ефективності інновацій. Це вимагає інноваційно-активної поведінки персоналу, розвитку в нього творчих здібностей. Тобто інноваційний розвиток вітчизняних підприємств неможливий без формування інноваційного мислення в персоналу та потребує якісно нового підходу до формування мотиваційного механізму.

Поєднання різних методів стимулювання, робота з персоналом щодо виявлення його мотиваційних переваг дасть змогу досягти високих результатів від упровадження інноваційних заходів на підприємствах.

## **5.2. Зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника**

Працівники стають дедалі більш гнучкими в адаптації до змін, викликаних науково-технічним прогресом. Зростають вимоги до інтелектуальних і творчих здібностей працівників. Інноваційна діяльність працівників ґрунтується на безпосередньому зв'язку із саморозвитком і самореалізацією особистості в процесі створення нової продукції на підприємстві.

Компетентність (сукупність знань, умінь та навичок працівника) і творчі зусилля (гнучкість і винахідливість працівника в пошуку розв'язку проблеми) утворюють стратегічний ресурс у здійсненні інноваційної діяльності працівником. Мотивація як третій складовий елемент інноваційної активності впливає саме на те, якою мірою працівник використає цей ресурс.

Відзначимо складність завдань щодо мотивації працівників, залучених до інноваційної діяльності, у порівнянні з працівниками рутинної праці. З одного боку, для підприємства вкрай важливе підтримання творчої ініціативи, сприяння в засвоєнні та використанні працівниками новітніх досягнень науки на виробництві, зацікавлення та задоволення працівника своєю роботою. Але метою інноваційної діяльності будь-якого підприємства є, перш за все,

отримання прибутку, тобто досягнення комерційного результату. Отже, не лише самореалізація особистості, а й прибуток майбутніх періодів від інноваційної діяльності є одним з основних критеріїв в оцінці значення інноваційної діяльності працівників. Мотивація в цьому контексті виконує роль не каталізатора творчості задля творчості та свободи утвердження особистості, а творчості як передумови формування якісно нового рівня розвитку людини та створення на цьому підґрунті конкурентних переваг для підприємства [5, с. 148].

У структурі мотивації персоналу виділяють внутрішню і зовнішню складові. До внутрішньої мотивації відносять зміст і значущість роботи, зацікавленість та задоволеність трудовим процесом. Зовнішня мотивація охоплює три складові елементи. По-перше, це матеріальне стимулювання у формі заробітної плати, доплат, премій тощо. По-друге, це трудова мотивація яка виражена, з одного боку, у підвищенні рівня відповідальності, самостійності при вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків у колективі, вдосконаленні організації праці на робочому місці, а з другого боку – у самовираженні та самореалізації працівника. По-третє, це статусна мотивація, яка характеризується суспільним визнанням виробничих заслуг працівника, бажанням мати професійний та моральний авторитет, бути неформальним лідером у колективі.

В *табл. 5.2* представлено класифікацію мотивації інноваційної діяльності персоналу підприємств.

Таблиця 5.2

**Класифікація мотивації інноваційної діяльності  
персоналу підприємства**

<b>Класифікацій на ознака</b>	<b>Вид мотивації</b>
За формою матеріальної мотивації	Пряма матеріальна мотивація: - розмір окладу (підвищення розміру окладу за здійснення інноваційної діяльності; збереження середньої заробітної плати при звільненні від основної роботи для участі в інноваційній діяльності (впровадженні винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції); оплата у

	<p>розмірі не нижче середнього заробітку за місцем постійної роботи за впровадження винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- премія (за ініціативність; за підвищення рівня продуктивності праці; за підвищення рівня якості продукції (технології виробництва, методу управління); за участь у розробці, впровадженні та освоєнні нової техніки, технологій, виробництві нової продукції, застосуванні новітніх методів праці тощо);</li> <li>- винагорода (автору раціоналізаторської пропозиції; автору винаходу; автору раціоналізаторської пропозиції (винаходу), що безпосередньо не використовується, але визнана підприємством як перспективна);</li> <li>- інші виплати (надбавка за стаж наукової роботи; доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук; доплата за складні умови праці (наприклад, участь в експериментаторських роботах).</li> </ul> <p>Непряма:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата підприємством навчання працівника;</li> <li>- оплата підприємством участі працівника в науково-практичних конференціях, публікацій наукових робіт;</li> <li>- надання працівнику оплачуваної творчої відпустки для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук, для написання наукової праці</li> </ul>
<p>За напрямом здійснення матеріальної мотивації</p>	<p>Заходи прямої мотивації, які направлені:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на мотивацію персоналу, посадові обов'язки якого передбачають участь в інноваційному процесі (конструктори, інженери та інші працівники);</li> <li>- мотивацію персоналу, посадові обов'язки якого не містять положень щодо прямої участі в діяльності з винахідництва, раціоналізаторства тощо.</li> </ul> <p>Заходи непрямої мотивації, які направлені:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на стимулювання підприємств, підприємців та інших зовнішніх учасників у сфері комерціалізації інновацій, розробки і виробництва продукції на основі винаходів, корисних моделей, ноу-хау тощо;</li> <li>- надання послуг інноваторам у сфері проведення патентних, інвестиційних та маркетингових досліджень, юридичного представництва інтересів перед патентним відомством та в суді.</li> </ul>
<p>За тривалістю матеріальної мотивації</p>	<p>Одноразова виплата або матеріальна допомога непрямого характеру (наприклад, премія за проявлену ініціативність за результатами роботи над новим проектом).</p> <p>Систематична виплата (наприклад, надбавка за стаж наукової роботи)</p>
<p>За ієрархічною підпорядкованістю матеріальної мотивації</p>	<p>Гарантований рівень оплати праці.</p> <p>Премії та інші виплати за результатами (індивідуальної) інноваційної діяльності працівника (місячні, кварталні або річні).</p> <p>Премії та інші виплати за результатами інноваційної діяльності відділу (квартальні).</p> <p>Премії та інші виплати за результатами діяльності підприємства в цілому (річні)</p>

Упровадження на підприємстві системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу передбачає застосування процедури економічного обґрунтування матеріальних виплат різних форм. Одним із поширених критеріїв оцінки ефективності застосування системи матеріального стимулювання є оцінка співвідношення отриманого ефекту від використання цієї системи та здійснених витрат на її проведення. Якщо досягнуто додатковий ефект, який перевищує за розміром виплати стимулювального характеру, то система матеріального стимулювання визнається ефективною. Досягнення ефективності функціонування системи матеріального стимулювання є наслідком правильного вибору економічно обґрунтованого набору показників оцінювання, а також нормативів та умов преміювання [20].

Наведемо пропозицію для підприємств взаємозв'язку між результатами інноваційної діяльності працівника, отриманим підприємством вигрешем від роботи працівника та дією системи матеріальної мотивації (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника**

<b>Рівень результативності інноваційної діяльності</b>	<b>Виграш працівника</b>	<b>Виграш підприємства</b>
Розробка працівником інноваційного продукту як об'єкта інтелектуальної власності	Визнання підприємством наукових досягнень працівника за допомогою виплати різноманітних премій, оплати договорів навчання працівника, оплати участі працівника в науково-практичних конференціях, забезпечення працівника необхідними інформаційними та іншими ресурсами для здійснення інноваційної діяльності	Збереження і розвиток інтелектуального та інноваційного потенціалів підприємства
Отримання охоронних документів на розроблений працівником об'єкт інтелектуальної власності	Виплата винагороди автору об'єкта інтелектуальної власності на підставі укладеного договору відповідно до економічної цінності винаходу (корисної моделі) і (або) іншої вигоди, яка може бути одержана роботодавцем	Отримання пріоритету та юридичне закріплення права власності на розробки в інноваційних напрямках діяльності
Використання	Участь у доходах (прибутку) від реалізації	Отримання прибутку

(впровадження) об'єкта інтелектуальної власності	патенту підприємством	від реалізації патенту, підвищення рівня конкурентоспро- можності підприємства
---	-----------------------	---

Передумовами для матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства є проміжні та кінцеві результати з виконання таких видів робіт:

- ініціювання, розробка та реалізація інноваційних проектів;
- освоєння нового обладнання, технології виробництва ліків, методу управління тощо;
- розробка та виробництво нових ліків;
- зниження собівартості продукції, поліпшення її якісних характеристик;
- виконання дослідних, конструкторсько-технологічних та інших робіт на договірних умовах для зовнішніх організацій тощо.

Зарубіжний досвід заохочення до інноваційної діяльності працівників в епоху економіки знань стає відображенням значно збагачених підходів до мотивації праці, які містять чотири самостійні методи мотивації:

*грошовий* – вплив на трудову поведінку працівника шляхом матеріального підкріплення її бажаних проявів та ігнорування небажаних;

*цільовий* – винагорода за працю прямо залежить від оцінки результату роботи працівника, що визначається на підставі встановленої системи трудових показників;

*збагачення змісту праці* – реструктуризація індивідуальних посадових обов'язків (американський підхід), реорганізація індивідуальної праці в колективну (західноєвропейський підхід);

*партисипативність* – залучення працівників до управління підприємством, широка участь працівників у раціоналізаторській діяльності, надання працівникам права формувати робочі групи з тих співробітників, з якими би вони бажали працювати разом [30, с. 54–61].



Проте пряме запозичення зарубіжних методів мотивації працівників в інноваційній сфері українськими підприємствами не стане запорукою успіху. Причина неотримання відповідного соціально-економічного ефекту від запровадження таких методів лежить не лише у площині нинішньої невідповідності між рівнями розвитку економічних, соціальних і політичних систем розвинених країн і України. Для кожного працівника мотиваційний процес унікальний, що пов'язано з різним внутрішнім прагненням до досягнення результату – одні встановлюють високий рівень, інші орієнтуються на відносно нижчий, у силу психологічних факторів один і той самий стимул по-різному впливає на поведінку працівника. Навіть за умови приблизно однакового розвитку української і західноєвропейської економічних систем, особливості національної культури також значною мірою визначають якість кінцевого результату реєстрації методів мотивації. Серед таких особливостей виокремимо домінування колективізму над індивідуалізмом, високий рівень дистанційованості влади та незначне бажання йти на ризик. Реєстрація напрацьованих світовою практикою методів мотивації вимагає адаптації з урахуванням ментальних особливостей трудового процесу для українських працівників та особливостей ведення вітчизняного підприємництва.

Розглянемо найбільш поширені помилки, на які можуть натрапити роботодавці при реєстрації неадаптованих до культурних особливостей методів мотивації.

Головним мотивом інноваційної, творчої діяльності працівників є внутрішній мотив, незалежно від місця походження людини та місця її роботи. Дохід у цьому разі не є ключовим фактором у виборі роботи або рішенні про звільнення. Інноватор більше прагне задовольнити свою потребу в освоєнні нового досвіду, в інтелектуальному збагаченні, він виконує свою роботу, насамперед, заради захоплення нею та пов'язаного з цим морального і духовного задоволення. Цю особливість на українських підприємствах інколи використовують не на користь матеріальним статкам працівників, що підтверджується порівняно низьким рівнем заробітної плати працівників

наукової та інженерної сфер за роки незалежності України. Нематеріальні стимули для працівників підприємств мають вагомий ефект, якщо вони поєднанні з об'єктивним і відповідним (інтелектуальній праці) гарантованим щомісячним обсягом матеріальної винагороди за участь працівника в інноваційній діяльності.

Слід відмітити популярність за кордоном серед грошових методів мотивації індивідуалізацію грошових доходів. Індивідуалізація грошових доходів виражається у зниженні тарифної частини заробітної плати і зростанні її змінної частини, яка залежить від особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства. Тим часом, цей метод мотивації дає кращі результати у країнах із розвинутою індивідуалістичною культурою (наприклад, США та Англія). Для працівників підприємств характерна орієнтація на так звану колективістську культуру (індекс колективізму становить 53, *табл. 5.4*).

Таблиця 5.4

**Вимір національної культури, за методикою Хофштеде Г.**

Країна	Індекс індивідуалізму / колективізму	Індекс дистанційованості влади	Індекс прагнення уникнути невизначеності
США	91	40	46
Японія	46	54	92
Німеччина	67	35	65
Британія	89	35	35
Швеція	29	31	71
Франція	71	68	86
Польща	70	52	48
Україна	53	70	63
Росія	90	50	90
Індія	48	77	40

*Джерело:* [35].

Цей тип культури відрізняється тим, що особистість визначається соціальною системою, люди виявляють зацікавленість до згуртованого колективу, колективні цілі превалюють над індивідуальними. Остання риса є суттєвою характеристикою інноваційної діяльності працівників. Адже на інноваційних підприємствах індивідуальна праця новаторів заміщується колективною працею у формі роботи в проектних групах, групах НДДКР,

інтегральної організації робіт, яка означає спільну роботу над виробничим завданням дослідників, конструкторів, економістів, юристів та інших фахівців.

Метод індивідуалізації доходів негативно позначається на колективній роботі, спонукає працівника орієнтуватися на короткотермінові цілі, а також пов'язувати розмір заробітної плати не стільки з результатами роботи, скільки з «політичними здібностями» працівника і вмінням привернути до себе увагу керівництва [27, с. 96]. У країнах колективістського спрямування правові норми є фактично різними для різних прошарків населення. Завжди знаходиться можливість зробити виняток із правил, коли йдеться про родичів, близьких, друзів; політична влада належить групам людей, об'єднаних спільністю специфічних інтересів [35, с. 9]. Оплата праці лише на основі індивідуалізації доходу може стати передумовою погіршення співробітництва як між працівниками, так і працівником і керівником підприємства.

Цільовий метод мотивації передбачає оцінку особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства за допомогою системи трудових показників, звітів, управління за цілями (оцінка керівником у встановлені терміни виконання працівником завдань і програми дій). Мінуси використання цього методу мотивації для вітчизняних новаторів такі.

По-перше, якщо винагороджувати інноватора на підприємстві лише за результатами його роботи, то є висока ймовірність демотивації працівника, який хоч і наполегливо та старанно працював протягом звітного періоду, але отримав невисокі оцінки за результат. Така ситуація зазвичай зумовлена специфікою інноваційного процесу: бажанням ризикувати, постійно проводити експерименти, зазнавати поразки на ранніх стадіях та отримувати нові знання. В цьому разі остаточне рішення керівника має все ж ситуаційний характер. Разом з тим винагорода інноватора залежно від рівня мотивації без урахування фактичних результатів його роботи може негативно позначитися на тих більш продуктивних працівниках, які були менш мотивовані з боку керівництва.

По-друге, застосування методу оцінки за результатами ґрунтується на потужній системі нормування з досконалим механізмом перегляду норм та

необхідністю залучення для ефективного процесу оцінювання висококваліфікованих спеціалістів. Це вимагає не лише часу, а й відповідних фінансових ресурсів [23].

Заслуговує на увагу і такий метод колективної мотивації, як участь працівників у прибутках підприємства. Працівникам передають безоплатно або продають за номінальною вартістю акції підприємства. У трудовому контракті передбачають відкриття депозитних рахунків із застережною умовою одержання доходу: витрати на освіту, на придбання житла, на оздоровлення, вихід на пенсію тощо. Цей метод спрямований на довгострокове стимулювання працівника. Свій дохід від участі в прибутках підприємства працівник не може одержати негайно. З огляду на високе значення для України індексу прагнення уникнути невизначеності (63) (див. *табл. 5.4*), українським працівникам притаманна невисока довіра до таких методів мотивації, яка склалася протягом багатьох років макроекономічної нестабільності.

На ефективність використання методу збагачення змісту праці (розширення «горизонтальних» і «вертикальних» обов'язків) вітчизняних працівників має вагомий вплив така риса національної організаційної культури, як високий рівень дистанції влади та уникнення невизначеності. Високий рівень дистанції влади зумовлений довготривалим пануванням централізованого ухвалення рішень в народному господарстві, ієрархічною структурою організації та розвинутим бюрократичним апаратом. Тому українські працівники з більшою обережністю ставляться до процесу генерування нових ідей, аніж їхні американські колеги, у яких ініціативність і «допитливість мислення» завжди заохочувалась. Якщо українському працівнику делегують «вертикальні» обов'язки, то він намагається проявляти консерватизм, обережність при прийнятті рішення в умовах невизначеності, керуючись множинними локальними нормативними актами, які діють на підприємстві. Страх перед невдачею може викликати підозрілість у відносинах з молодими співробітниками, здатними до нестандартного мислення. Цей факт має психологічне пояснення: критична оцінка (мається на увазі пошук недоліків, а

не переваг) керівника підвищує його оцінку рівня інтелектуальних та управлінських якостей з боку вищого керівництва, що має сприятливий вплив на кар'єрне зростання [1, с. 23]. Тому цей метод мотивації потребує грамотної розбудови комунікаційних зв'язків усередині підприємства. Керівник має бути зразком наслідування для своїх підлеглих у питаннях нестандартного пошуку розв'язку складних завдань, при цьому сприяти інтенсивному обміну знаннями, інформацією, ідеями та надійному співробітництву між працівниками всіх рівнів організаційної ієрархії.

Інноваційна діяльність персоналу виступає одним із пріоритетних напрямів управління на підприємстві. Вона потребує врахування специфіки творчої праці. З огляду на кроскультурні особливості різних працівників, ця специфіка включає свободу вибору та дій, рівень розвитку комунікацій, рівень сприйняття ризику, самостійність або тяжіння до колективізму тощо. Моральне стимулювання, займаючи вагомe місце в системі мотивації інноваційної діяльності персоналу підприємств, слід ефективно поєднувати з матеріальним стимулюванням: гідний розмір винагороди за інноваційну діяльність сприймається працівниками не лише як засіб задоволення певних матеріальних потреб, а насамперед, як рівень визнання заслуг працівника відповідно до ступеня впливу на кінцеві результати від упровадження інновації.

### **5.3. Адаптація міжнародних методів нематеріальної мотивації персоналу до вітчизняної практики господарювання**

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються переважно з використанням трудового потенціалу, ефективність використання якого істотно залежить від чинної на ньому системи стимулювання праці. Тому наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів багато в чому визначає ефективність функціонування підприємства, конкурентоспроможність, а також можливість досягнення поставлених цілей. Таким чином, створення

мотиваційного середовища на підприємстві, що забезпечує максимальну зацікавленість людей у сприятливій реалізації свого трудового потенціалу, є головним завданням його менеджерів і власників.

В сучасних умовах розвитку суспільства застосування методів мотивації персоналу дозволяє стимулювати працівників підприємства на досягнення його стратегічних цілей, що впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Зазначимо, що стосовно до індивідуума, на думку Р. Дафта, під мотивацією слід розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають її межі та форми, а також направляють працівника на досягнення цілей [28, с. 403]. При цьому, стосовно до трудового процесу, І. М. Бойчик вважає, що мотивація передбачає реалізацію сукупності взаємопов'язаних заходів, які стимулюють трудовий колектив до досягнення особистих цілей кожного його члена і спільних цілей діяльності підприємства [2, с. 316].

Ефективність управлінського впливу на працівників підприємства багато в чому зумовлюється системою мотивації персоналу, використання механізмів якої дозволяє сформувати свідоме ставлення до праці. Отже, для ефективного функціонування системи мотивації на підприємстві при її формуванні слід враховувати фундаментальні наукові підходи до моделей, методів, функцій та інших елементів аналізованої системи. Як основу для створення моделі мотивації на підприємстві можна розглядати теорію ієрархії потреб А. Маслоу [17, с. 101], згідно з якою успіх спонукання працівників до продуктивної праці залежить від того, наскільки повно враховані актуальні потреби людини, зведені вченим у ієрархію: фізіологічні потреби, потреба в безпеці і захисті, в належності до певної соціальної групи, причетності, підтримці, потреба в повазі і визнанні, а також у самовираженні (*рис. 5.2*).

Беручи до уваги положення А. Маслоу про те, що потреби людини проявляються в певній послідовності, бачимо, що в сучасній науці управління персоналом задоволення потреб працівників здійснюється без урахування цієї послідовності, позаяк кожний працівник має власну систему цінностей, яка

визначає унікальний набір і співвідношення мотивувальних факторів. Саме тому основою сучасних теорій мотивації персоналу є наявність таких характеристик, які дозволили б кожному працівникові отримувати задоволення за всіма категоріями потреб, зазначеними в теорії А. Маслоу [17, с. 159]. Фізіологічні потреби людини з погляду нематеріальної мотивації можуть бути задоволені на підприємстві за допомогою забезпечення працівників справедливою та стабільною оплатою праці. Для управління потребою в безпеці та захисті слід застосовувати інформування колективу про довгострокові перспективи діяльності компанії, адже кожний співробітник має бути впевнений у стабільності свого робочого місця, а також має бути соціально захищений професійними комітетами і колективним договором.

Сутність потреби в повазі і визнанні полягає в тому, що, виконуючи свою роботу, спілкуючись із колегами, керівництвом, кожний працівник потребує слів схвалення про виконану роботу. При цьому менеджери і власники підприємства повинні керуватися такими методами та заходами для реалізації цієї потреби, як нагороди, вітання з досягненнями та особистими святами.

Для ефективного управління потребою в належності до певної соціальної групи на підприємстві варто застосовувати такі методи та заходи мотивації, як створення сприятливого психологічного клімату в колективі, проведення свят і заходів, а також забезпечення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом за допомогою спільного прийняття рішень.

Основою потреби в самовираженні є те, що кожна людина прагне реалізувати свій потенціал, розкрити свої можливості, вдосконалюватися. На підприємстві для управління потребою в самовираженні використовуються такі методи мотивації, як надання виконуваних робіт змістовності, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи, стимулювання раціоналізаторства та винахідництва. Також для задоволення цих потреб використовуються методи, які не мають прямого стосунку до роботи, а саме формування клубів, гуртків, команд, аматорських театрів з персоналу підприємства [21].

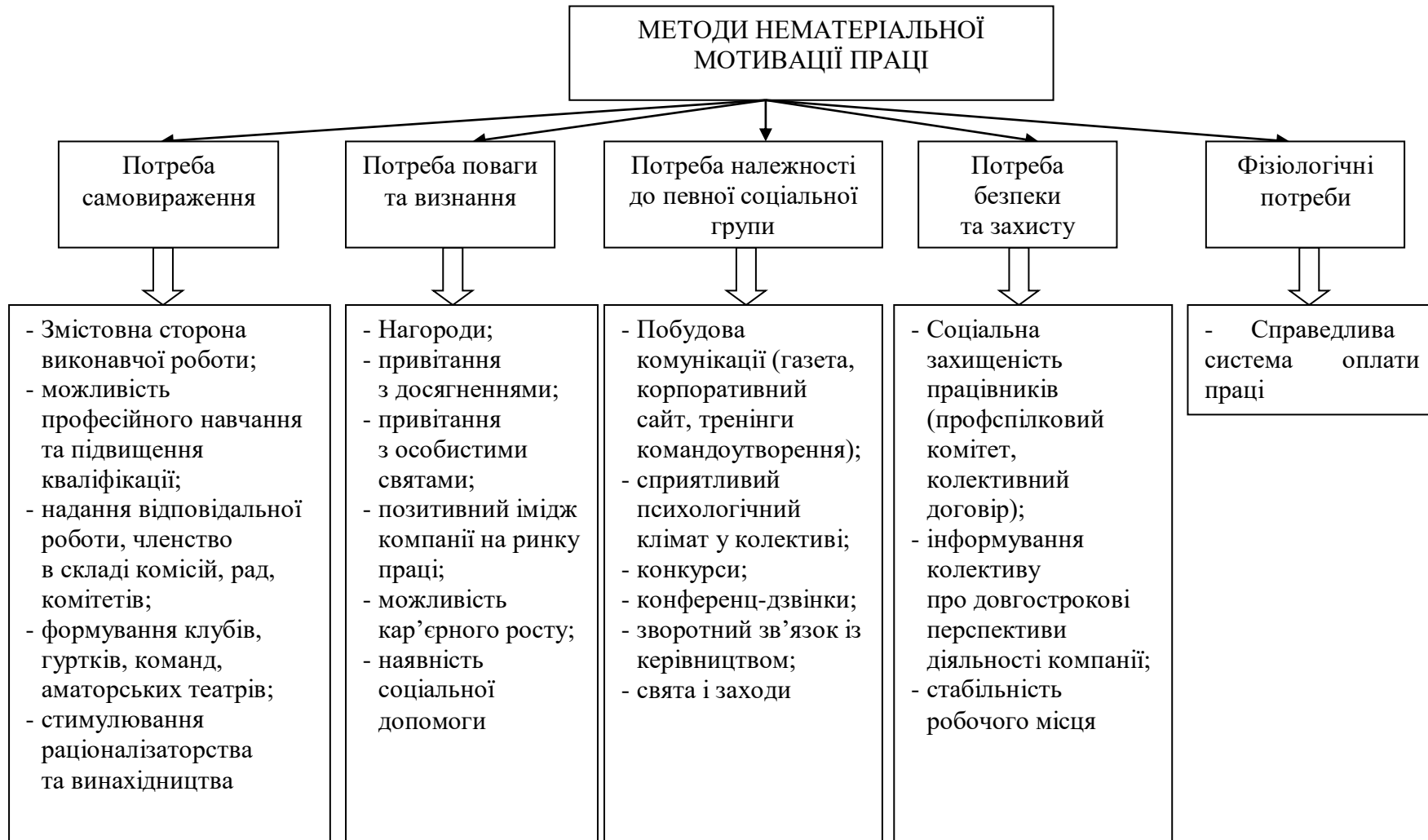


Рис. 5.2. Модель нематеріальної мотивації праці за теорією ієрархії потреб А. Маслоу



На сучасному етапі розвитку України основним мотивувальним фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати, тому, як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації здійснюється лише за допомогою матеріальних методів. При цьому керівники вважають, що цей елемент є основним і має задовольнити всі потреби працівників з мотивації. Однак для України нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства часто діють в умовах обмежених ресурсів, тому головна мета менеджерів не тільки втримати цінні кадри за поточного рівня оплати праці, а й мотивувати їх на більш продуктивну роботу.

Виходячи з цього, на нинішньому етапі розвитку українського суспільства мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних нематеріальних заходів та методів стимулювання персоналу, які дозволяють б задовольняти всі потреби працівника. Тому, з метою підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу в Україні, варто проаналізувати і виявити можливості застосування досягнень у сфері управління і стимулювання трудової діяльності інших країн, зокрема США, Японії, країн Західної Європи [13, с. 138].

Особливо поширеними є досягнення у сфері мотивації праці в компаніях Сполучених Штатів Америки, окремі методи і форми стимулювання яких вивчають і застосовують в усьому світі. Так, у США використовують два основні напрями в нематеріальному стимулюванні персоналу, перший з яких полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь в ухваленні рішень

із різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму» і назагал дозволяє їм відчутти свою причетність до компанії. Нині майже 25% американських фірм з чисельністю працівників понад 500 осіб мають у своїй структурі ради робітників або спільні комітети робітників і адміністрації. Вони розв'язують в основному виробничі проблеми, а також виконують інформаційні та консультаційні функції. Участь робітників в управлінні фірмою в США реалізується делегуванням їхніх представників у вищі органи управління і передовсім раду директорів.

Другий напрям нематеріального стимулювання персоналу пов'язаний з розвитком у працівника індивідуалізму. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчутти працівникові свою значущість у функціонуванні підприємства, а також створює усвідомлення того, що всі працівники перебувають в однакових умовах.

Зазначені напрями нематеріального стимулювання персоналу використовують, зокрема компанії ІМВ, Р&Г, які заохочують і підтримують ентузіастів, раціоналізаторів та винахідників, що дозволяє створити переваги при впровадженні інновацій. При цьому корпорація ІМВ пропонує широкий вибір програм та курсів, що дає талановитим співробітникам можливість підвищити свою кваліфікацію і дозволяє розвинути кар'єру в рамках підприємства.

Важливою особливістю методів нематеріального стимулювання персоналу в США є поширення таких методів, як командоутворення, або *teambuilding*, і моральне заохочення. Командоутворення передбачає організацію загальнофірмових заходів, замських та екскурсійних поїздок за рахунок компанії, що згуртовує колектив і готує до роботи в команді. Моральне заохочення проявляється у формі усної похвали, компліментів, спеціальних нагрудних знаків. Ось, наприклад, у компанії *Walt Disney Co* застосовується

така практика: на центральній вулиці парку *Disneyland* на вікнах кафе розміщують портрети найцінніших працівників, а в компанії *Southwest Airlines* випущено спеціальний літак, всередині якого викарбувано імена співробітників. У результаті активного впровадження в систему управління персоналом методів нематеріального стимулювання, ці компанії відрізняються найнижчою плинністю кадрів [9, с. 9]. Нематеріальна мотивація персоналу в західноєвропейських країнах багато в чому схожа з американською, але все ж має свої особливості, які полягають у більшому поширенні партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках та прийнятті рішень.

Так, в Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції законодавчо закріплено участь робітників у радах директорів компаній з правом голосу. Працівники компаній Франції мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в прийнятті рішень. У Німеччині створюються виробничі ради, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіка відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їхньої трудової активності, що, в підсумку, приводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва [13, с. 138].

Кардинально відрізняється від американської японська система управління персоналом, основа якої – якісно нова парадигма стосунків між керівником і найманими робітниками, заснована на гуманізмі, повазі до старших, загальній згоді, відданості фірмі, що загалом дозволяє розкрити особистісний потенціал кожного працівника [29, с. 95]. Ця система складається з таких невід’ємних елементів, як довічне наймання, зарплата за старшинством, профспілки.

Щаправда, традиційна японська система поступається місцем новій моделі управління працею, більш ефективній у сучасних умовах, однак говорити про руйнування традиційної для Японії системи управління персоналом передчасно [16, с. 48].

До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, як-от «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль над якістю продукції». Головне завдання таких заходів полягає в регулярних збираннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва та якість продукції, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення. За результатами діяльності гуртків досягається прямий економічний ефект, але набагато важливішим є непрямий ефект, який проявляється у створенні позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє активізації діяльності робітників з удосконалення організації праці на власній ділянці.

Важливим компонентом нематеріального стимулювання є налагодження «людських відносин». Так, керівництво японських компаній дотримується стилю неформального ділового спілкування з персоналом, що досягається щоденним спілкуванням керівника зі своїми підлеглими шляхом обміну привітаннями та інформацією безпосередньо на робочому місці працівника.

Таким чином, досвід, накопичений провідними корпораціями США, Японії, країнами Західної Європи доцільно використати при формуванні та розвитку системи нематеріального стимулювання вітчизняних підприємств.

Ураховуючи те, що в Україні тривалий час використовувалась єдина мотиваційна модель «батога і пряника», яка залишалась стандартизованою і незмінною, а будь-яке відхилення від стандартів вважалося порушенням нормативних законодавчих актів, у сучасних умовах господарювання необхідно сформулювати новий механізм мотивації праці, який би враховував усі потреби працівника в процесі його трудової діяльності. Однак у зв'язку з формуванням нової системи управління персоналом, і зокрема системи нематеріального

стимулювання в Україні, можуть виникнути певні труднощі: економічні, правові, соціально-психологічні, управлінські [7, с. 112].

Зокрема, економічні труднощі полягають у тому, що головним мотивувальним фактором на більшості підприємств України залишається гарантована оплата праці. Однак нинішній рівень заробітної плати не сповна мотивує працівників, і тому поступово знижується якість їхньої праці. Тобто систему мотивації персоналу не можна назвати ефективною, якщо вона заснована тільки на дії матеріальних факторів (зарплата, премії, бонуси) і не включає нематеріальних стимулів, тому що за підвищення зарплати в певний момент припиняється віддача. Ця ситуація посилюється слабким зв'язком на вітчизняних підприємствах між результатами праці працівника і його оплатою, що порушує ще один принцип мотивації – справедливість.

Політичні труднощі, полягають, перш за все, у відсутності нормативно-правової бази з питань захисту найманих працівників. За такої системи мотивації в Україні працівник не захищений від можливих наслідків, тому що іноді для досягнення цілей організації роботодавець зловживає своєю владою, а працівник не має можливості це змінити.

Соціально-психологічні труднощі пов'язані з тим, що при реалізації певних нововведень в управлінні персоналом, обов'язково слід урахувати національні особливості трудових ресурсів, перш за все особливості характеру українського працівника. Можна назвати умовно-позитивні та умовно-негативні особливості характеру сучасного українського працівника. До умовно-негативних особливостей можна віднести імпульсивність, непунктуальність, соціальну заздрість до успіхів співробітників, а до умовно-позитивних – ентузіазм, емоційну залученість роботою, готовність допомогти, особисту відданість керівникові особисто і всьому колективу. Саме тому побудова сучасної ефективною системи мотивації персоналу має враховувати ці особливості, що надасть можливість знизити вплив негативних якостей персоналу та найбільш ефективно використовувати їх позитивні якості.

Управлінські труднощі формування системи мотивації в Україні пов'язані перш за все з тим, що важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень, який виникає через відсутність досвіду в цій сфері. Однак на практиці всі рішення при роботі з людьми мають бути ретельно обдуманими і науково обґрунтованими, бо тільки за цих умов можна забезпечити адекватне сприйняття нововведень персоналом підприємства.

Для підтримки трудового потенціалу персоналу, формування належного ставлення до праці насамперед потрібно створити умови, за яких персонал сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не лише для життєзабезпечення, а й як джерело самовдосконалення, основу професійного й службового зростання. Тобто на вітчизняних підприємствах є об'єктивна необхідність розвитку організаційної культури на підприємстві, формування здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі, а також суттєвої зміни системи мотивації праці, яка має бути побудована на 15 принципах, сформованих ще Генрі Фордом, серед яких відзначимо те, що робота повинна мати резон, суспільну значущість, результати праці не повинні знеособлюватися, та ін. [25, с. 26].

У системі нематеріального стимулювання персоналу необхідно впроваджувати програми з підвищення професійної компетентності, застосування системи безперервного навчання персоналу на підприємстві, у рамках якого можна поглиблювати спеціальні знання через вивчення передового закордонного і вітчизняного досвіду. При цьому обов'язковим є створення однакових умов та можливостей для професійного росту працівників.

Таким чином, подолавши труднощі побудови системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити до конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу, що

дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

Для вітчизняних підприємств доцільним було би впровадження таких методів мотивації, які б дозволили врахувати усі категорії потреб працівників підприємства, зазначених у теорії А. Маслоу. При цьому, перш за все, має бути забезпечена постійна заробітна плата, як основа мотивації на підприємстві та як метод задоволення фізіологічних, життєзабезпечувальних потреб людини.

Потреба безпеки формує прихильність працівника до організації, тому важливо застосовувати такий захід мотивації, як інформування колективу про довгострокові перспективи діяльності підприємства. Це дасть працівникові впевненість у стабільності свого робочого місця, що особливо актуально для вітчизняних підприємств у зв'язку з нестабільністю навколишнього політичного та економічного середовища.

Задоволення потреби в повазі і визнанні формує в персоналу підприємства впевненість у собі, відчуття своєї корисності, визнання своїх здібностей. Для цього менеджери повинні організовувати ювілеї, урочистості, та заохочувати до праці врученням призів та нагород.

Для ефективного управління потребою належності до певної соціальної групи на підприємстві варто застосовувати такі методи та заходи мотивації, як забезпечення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом за допомогою спільного прийняття рішень. Це дозволить залучати працівників до управління підприємством та активізувати їхню трудову активність.

Найбільшу увагу на вітчизняних підприємствах потрібно приділяти задоволенню потреби на самовираження, що дозволило б повністю розкрити потенціал кожного працівника, підвищити рівень компетентності. В управлінні цією потребою доцільно використовувати такі методи мотивації: надання виконуваних робіт змістовності, можливість професійного навчання і підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи, стимулювання раціоналізаторства та винахідництва.

#### 5.4. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства

Інноваційність – це невід’ємна характеристика і необхідна умова функціонування й сталого розвитку усіх без винятку суб’єктів господарювання, яка визначає спроможність останніх до постійного ініціювання нових ідей та втілення їх у реальне життя з метою підтримки належного рівня конкурентних переваг у гострій конкуренції простору ринкової економіки. На такій ситуації можна було б очікувати підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств, проте спостерігаються зовсім протилежні тенденції.

Як відомо, саме людина з її безмежним інтелектуальним потенціалом була, є і завжди залишатиметься найвищою цінністю у світі. Образно кажучи, вона є «вічним двигуном» прогресу людської цивілізації, єдиним невичерпним джерелом народження інновацій. Тому розуміння мотиваційних основ виникнення імпульсу до інноваційної активності на рівні особистості слід розглядати як один із вихідних моментів активізації інноваційної діяльності.

Першим кроком на шляху визначення сутності категорії «мотивація» є осмислення основних понять, нерозривно пов’язаних з нею і необхідних для розуміння самої категорії. Слід відзначити, що є безліч трактувань поняття «мотивація», що пояснюється багатоаспектністю і міждисциплінарним характером цієї категорії і стосунків, які нею описані. Різні дослідники, як зарубіжні, так і вітчизняні, залежно від поглядів, переконань, методологічних підходів по-різному описують суть мотивації. Як приклад наведемо кілька визначень:

*мотивація* – це сили, що існують всередині і поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій [3, с. 87];

*мотивація* – стан особи, що визначає міру активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації [6, с. 48];

*мотивація* – сукупність спонукальних чинників, які викликають активність особи і визначають спрямованість її діяльності [4, с. 243];



*мотивація* – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності, додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети [10, с. 174];

*мотивація* – процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [31, с. 112].

Як бачимо, згадані дослідники єдині в думці, що мотивація – це «щось», що викликає активність суб'єкта в певному напрямі для досягнення конкретних цілей. Тому мотивацію можна охарактеризувати, як сукупність мотивотворчих чинників, які можуть бути задані ззовні або формуватися суб'єктивно особою відповідно до її ціннісних орієнтацій, прагнень, інтересів, очікувань. Але найчастіше вплив зовнішніх чинників сприймається суб'єктом лише крізь призму внутрішнього «я», приводячи до зміни вигляду системи мотивотворчих чинників, які вже не є ідентичними як при внутрішній, так і при зовнішній сукупності чинників, що породжують певні мотиви.

Якщо не заглиблюватись у порівняння різних підходів, які містить наукова література, то найзагальніше *мотив* (від латинського *movere* – рухати, штовхати) – це те, що спонукає до діяльності, спонукальна причина дій і вчинків людини, пов'язана із задоволенням потреб. Мотиви виникають «усередині» людини (мають персональний характер), залежать від всіляких внутрішніх і зовнішніх щодо суб'єкта, чинників, а також від впливу інших мотивів. Поведінка індивіда, як правило, детермінована не одним мотивом, а їх сукупністю, яка створює певну мотиваційну структуру особи, у якій мотиви перебувають у конкретному співвідношенні один з одним, залежно від міри спонукальної дії на людину. *Мотивація* – це формування мотивів, які відповідають потребам, прагненням, інтересам особи з метою спонукання її до певних дій. Саме процеси мотивування лежать в основі управління людським ресурсом.

Проте мотивацію не можна розглядати тільки як сукупність яких-небудь спонукальних сил, чинників. Певний стан особи – це швидше процес

формування мотиваційної структури особи, як сукупності мотивів, під впливом комплексу мотивотворчих чинників, що спонукають суб'єкта до цілеспрямованої поведінки і здобуття певного результату (рис. 5.3).

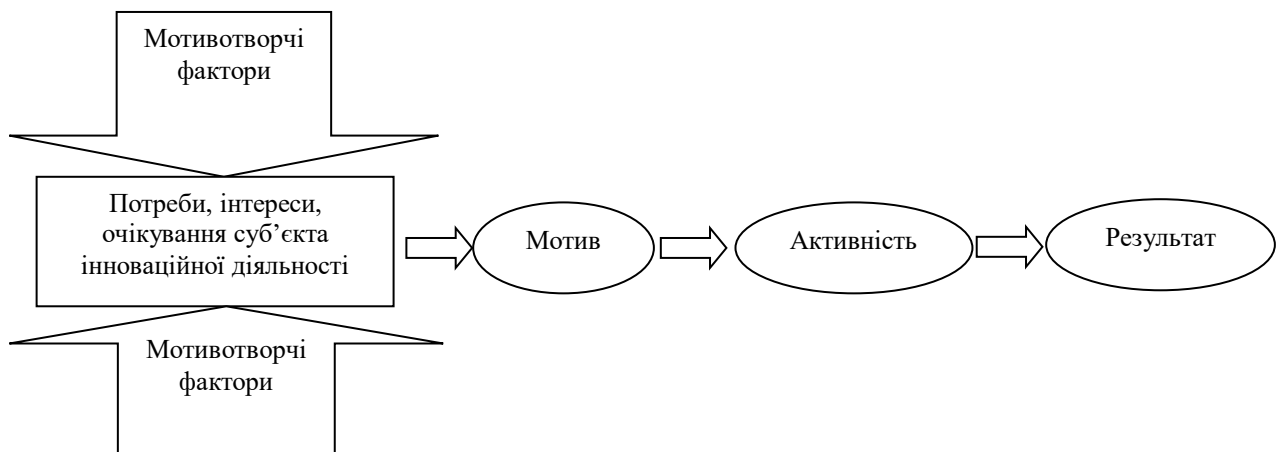


Рис. 5.3. Схема формування мотиваційної структури

У будь-якому факті виникнення мотиву простежується його зв'язок з потребою і необхідністю її задоволення. *Потреба* – це стан певної нестачі чогонебудь, яку організм прагне ліквідувати. Потреба також виникає «всередині» людини, це необхідна умова будь-якої діяльності, вона також викликає активність суб'єкта, але потреба сама по собі ще не здатна надати діяльності чіткого напрямку. Таким чином, потреба спонукає до активності, а мотив – до направленої діяльності. Мотив – це вже не сама потреба, а її прояв, як трансформоване і конкретизоване відображення. У цьому основна відмінність понять «потреба» і «мотив».

Співвідношення різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру, що є досить стабільною, хоч і піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, у процесі виховання. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна й зумовлюється безліччю факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією; посадою, ціннісними орієнтаціями та ін.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути представлена як шість послідовних стадій. Звісно, такий розгляд мотиваційного процесу має

досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як розгортається процес мотивації, яка його логіка й складові частини, може слугувати й нижченаведена корисна модель.

Перша стадія – *виникнення потреб*. Потреба дає про себе знати появою відчуття, що людині чогось не вистачає. Виявляється потреба в конкретний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і вжила якихось дій для її усунення. Потреби можуть бути різними. Умовно їх можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні.

Друга стадія – *пошук шляхів усунення потреби*. Раз потреба виникла й створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити, не зауважувати. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

Третя стадія – *визначення цілей (напрямку) дії*. Людина фіксує, що і яким коштом вона повинна зробити, чого добитися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На цій стадії відбувається вв'язування чотирьох моментів:

що я повинен одержати, щоб усунути потребу;

що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю;

якою мірою я можу добитися того, що бажаю;

наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Четверта стадія – *здійснення дії*. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, які в підсумку повинні надати їй можливість одержання чогось, щоб усунути потребу. Оскільки процес роботи впливає на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – *одержання винагороди за здійснення дії*. Проробивши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – *усунення потреби*. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаної потребою, а також від того, чи викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби або далі шукає можливості здійснювати дії щодо усунення потреби.

Знання логіки процесу мотивації не дає істотних переваг в управлінні цим процесом. Можна вказати на кілька факторів, які ускладнюють і роблять неясним процес практичного розгортання мотивації. Важливим фактором є неочевидність мотивів. Можна припускати, здогадуватися, які мотиви діють, але явно їх «вичленувати» неможливо. Потрібні тривалі спостереження для того, щоб спробувати з достатньою мірою вірогідності сказати про те, які мотиви є рушійними в мотиваційному процесі людини.

Наступним важливим фактором є мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його. Однак самі потреби перебувають між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечать одна одній або ж, навпаки, підсилюють дії окремих потреб. При цьому складові цієї взаємодії можуть мінятися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини й непередбачена реакція з її боку на мотивувальні впливи.

Ще одним фактором, що робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, є відмінність мотиваційних структур окремих людей, різний ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших. В одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. Таким чином, один мотив буде по-різному впливати на поведінку людей. Можлива й інша ситуація: дві людини мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в однієї цей мотив домінує над усіма іншими, і вона буде домагатися результату

будь-якими способами. В іншій же цей можна порівняти скоріше з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому разі друга людина буде поводитися по-іншому.

Також слід розрізняти такі поняття, як мотив і стимул, які не є тотожними, але досить часто в літературі вживаються як рівнозначні. *Стимул* (від латинського *stimulus* – палиця для поганання тварин) – за аналогією з мотивом, також означає спонукання до дії, але при цьому стимули виконують роль важелів дії або «подразників», що викликають дію певних мотивів [31, с. 135]. Вони завжди пов'язані з впливом ззовні. Можна сказати, що стимул ініціює або закріплює мотив, що раніше виник (чи їх сукупність), викликаючи певну активність індивіда і її напрям та, як наслідок, задоволення потреб особи й здобуття очікуваного результату. А також спонукає до відтворення подібної поведінки в майбутньому на колишньому або іншому якісному і кількісному рівні. Стимулами можуть виступати конкретні предмети, дії інших суб'єктів, можливості, що надаються, тобто все те, що індивід отримає за виконання певних дій. Використання різних стимулів, з метою активізації тих чи інших мотивів у мотиваційній структурі особи, представляє процес *стимулювання* [8, с. 85]. Найбільш поширеною формою стимулювання на практиці управління є матеріальне стимулювання.

Таким чином, стимули (або ж загалом стимулювання) виступають одним із засобів, за допомогою якого можна здійснювати процес мотивування, тому не слід змішувати поняття мотиву і стимулу (мотивування і стимулювання) і використовувати їх як рівнозначні.

Якщо порівнювати значення термінів «стимул» і «мотив», то можна побачити, що діями і вчинками людини рухають саме «мотиви», а не «стимули». Стимули (зовнішні спонукання) лише покликані збудити мотиви (внутрішні спонукання) усередині людини, тобто бажання й наміру. Поки зовнішнє спонукання («стимул») не перетвориться на внутрішнє бажання й намір («мотив»), воно не діє на людину.

Таким чином, стимул може стати мотивом, а може ним і не стати. Зовнішній стимул перетворюється на внутрішній мотив, тільки коли стикається з потребою людини. Якщо ж ніяких потреб немає, то ніяк і не мотивуєш людину.

Тільки стимул, що зустрічає потребу, мотивує. Стимул, що не зустрів потребу людини, – не мотивує. У цьому сенсі будь-яка мотивація має нематеріальну основу, оскільки вона заснована саме на потребах. Навіть якщо ці нематеріальні потреби задовольняються матеріальними стимулами, то людиною все одно управляють нематеріальні мотиви – її бажання.

Таким чином, перед кожним керівником у світлі мотивації персоналу до інноваційної діяльності, постає завдання – виявити потреби кожної конкретної людини, з'єднати їх із зовнішнім стимулом, який найповніше задовольнить виявлені потреби людини за умови, що вона виконає потрібну для підприємства роботу, а також створювати умови для виконання цієї роботи з метою задоволення своїх потреб.

Коли йдеться про мотиви, що лежать в основі поведінки учасників інноваційної діяльності, то часто їх зводять тільки до прагматичних інтересів матеріального характеру і, зокрема, до максимізації прибутку, що розглядається як основна мета цієї діяльності підприємства. З цим твердженням важко не погодитися, оскільки в сучасному просторі української економіки лейтмотивом мотивації переважної частини підприємництва як такого є «нажива» – за будь-яку ціну здобуття максимум прибутку з метою досягнення надприбутку в майбутньому, ради чого і здійснюються різного роду інновації, як виробничі, так і організаційні. Вони направлені на недопущення витрат переваг перед конкурентами і зниження розміру прибутків. У цій аномальній системі пріоритетів мотивації підприємництва випускається з уваги вторинність ролі прибутку, як справедливо відзначив І. Сорока: «Прибуток для справжнього підприємця не самоціль, не самодостатня цінність, він – джерело підтримки і відтворення підприємництва як економічного феномена й одночасно універсальний індикатор стану процесу підприємництва» [34, с. 45].

Висуваючись на передній план, матеріалізм зводить нанівець значення і вплив мотивації діяльності і нематеріальних чинників, як-от потреба в самореалізації, самоствердженні, любов до своєї «справи», прагнення до суспільного визнання та інші, які можуть бути і мають бути потужними мотиваторами будь-чого, тим більше інноваційної діяльності [33, с. 183].

Якщо проаналізувати мотиви інноваційної діяльності на підприємстві з різних поглядів її учасників, то не можна прагнення до здобуття максимального економічного ефекту зводити в ранг провідного мотиву в ієрархічній системі мотивів суб'єктів – учасників інновацій на кожному конкретному етапі. Кожна стадія інноваційного процесу характеризується своєю структурою мотивів, що зазнає впливу численних чинників, які сприяють створенню хороших умов для творчої діяльності або ж що перешкоджають її реалізації. У результаті конструктивного або деструктивного впливу цих чинників відбуваються зміни в сукупності мотивів, як у процесі реалізації конкретного етапу, так і при переході до наступної стадії інноваційного процесу. Цей перехід передбачає певні трансформації в пріоритетності мотивів, ліквідацію одних і виникнення інших мотивів, пов'язаних із зміною умов перебігу інноваційного процесу, зі зміною його учасників, їхніх потреб, інтересів, цільових установок і так далі.

Наприклад, на етапі зародження ідеї, що розглядається як етап пошуку, відкриття чогось нового, що не існує в об'єктивній (суб'єктивній) реальності, або ж зміна й подальше вдосконалення вже існуючих предметів, явищ, в основі творчої активності суб'єктів (а саме ініціаторів нових ідей, розробників інноваційної продукції), взагалі можна знайти найрізноманітніші мотиви, як-от прагнення розв'язати певну проблему технічного, технологічного, організаційного характеру; пізнавальний інтерес; потреба самовираження, самоствердження, постійного творчого пошуку; ідентифікація з кумиром; матеріальні мотиви, суспільне визнання та інші [19, с. 143]. При цьому, якщо на стадії виникнення ідеї переважним мотивом у системі мотивації суб'єкта до проведення досліджень було прагнення розв'язати проблему певного характеру, то на етапі економічного обґрунтування на перший план висувається

прагнення отримати максимальний ефект від упровадження найбільш раціонального варіанта розв'язку цієї проблеми.

Якщо говорити про пріоритетність у розгляді проблем мотивації на кожній із стадій інноваційного процесу і формуванні дієвого мотиваційного механізму, то треба відзначити, що основну увагу в сучасних умовах слід приділяти саме етапу зародження ідеї, оскільки це джерело генерації інновацій, засноване на можливостях кадрової складової інноваційного потенціалу держави загалом або окремого підприємства, науково-дослідній організації і т. ін. Саме людський ресурс з його невичерпним інтелектуальним потенціалом є головною рушійною силою інноваційних трансформацій, тому розробка питань мотивації творчості (ініціації інновацій) виступає ключовим чинником подолання інертності суб'єктів інноваційної діяльності, що існує сьогодні.

Мотивацію і стимулювання інноваційної діяльності, безумовно, слід розглядати як постійний процес, який може бути представлений як сукупність взаємопов'язаних елементів, зумовлених один одним, і загалом характеризує мотиваційний механізм інноваційної діяльності. За класичним визначенням, *механізм* (від грецького *mechane* – машина) – система тіл, призначена для перетворення руху одного або кількох тіл в необхідні рухи інших тіл [3, с. 156]. Виходячи із суті даного визначення, можна стверджувати, що будь-який механізм передбачає наявність складових частин (елементів, ланок), які певним чином пов'язані між собою і впливають одна на одну. При цьому завжди можна розрізнити силу (складовий елемент), що надає дію, і об'єкт, який її зазнає, за допомогою чого реалізується ця дія (важелі), а також, для чого вона здійснюється, тобто конкретний результат від дії механізму.

За аналогією з описом характерних рис поняття «механізм», для з'ясування суті і принципів дії мотиваційного механізму інноваційної діяльності необхідно мати чітке уявлення ось про що:

- хто із суб'єктів інноваційного процесу здійснює мотивування, тобто спонукає до певної поведінки, а хто зазнає спонукальної дії;



- на що направлена мотиваційна дія – об’єкт мотивації;
- чого конкретно хочуть досягти за допомогою стимулювання, тобто мета її здійснення.

Мотиваційний механізм є одним із компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності підприємства.

Загальним основним елементом ринкової економіки є мотивація діяльності, заснована на комбінації різних форм власності, що супроводжується посиленням свободи вибору кожною особистістю роду й типу занять. Свобода вибору є основою особистої волі людей, фундаментом розкриття особистісного потенціалу.

Представляючи узагальнений мотиваційний механізм, доцільно дотримуватися низки системних принципів, серед яких можна відзначити такі.

Дерево мотиваційного механізму має перебувати у взаємній відповідності з деревом цілей суспільства (а отже, і сфер діяльності), тобто кожній меті на всіх рівнях системи цілей має відповідати певний мотиваційний комплекс (елемент мотиваційного механізму або його підсистема), що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, вихідним для визначення структури мотиваційного механізму вважається виявлення структури мотиваційно значущої системи цілей (від мети – до ціни її досягнення). Цей процес має ітеративний характер, оскільки мотиви виступають засобом досягнення цілей. І якщо не можна на тому чи іншому етапі суспільного розвитку сформувати достатній для досягнення тієї або іншої мети мотиваційний комплекс, то її слід переглянути й привести у відповідність із реальними можливостями мотивації (від ціни – до мети). Наприклад, якщо в умовах деградації виробництва внаслідок неправильно націленої й погано організованої економічної реформи не можна встановити рівень оплати праці, що забезпечував би достатній ступінь мотивації високоякісної продуктивної праці, то слід привести до співмірності темпи піднесення виробництва й підвищення конкурентоспроможності

продукції (рівень мети) з реальним рівнем мотивації праці. Такий стан, однак, можна виправити, якщо вдасться посилити внутрішні мотиви праці працівників (мотиви задоволення працею й очікування успіху).

Звичайно розв'язання проблеми обмежують постановкою цілей і вишукуванням ресурсів їх досягнення, вважаючи, що запроваджений у суспільстві мотиваційний механізм використання ресурсів ефективний для досягнення всієї безлічі цілей розвитку суспільства. Практика показує, що це далеко не так. Реальна різноманітність умов діяльності й людей, зайнятих нею, приводить до необхідності при розв'язку будь-якої проблеми формувати специфічний мотиваційний механізм.

Мотиваційний механізм, як і будь-яка система, повинен мати властивість раціональної цілісності й відособленості його елементів. Це означає, що в ньому багато елементів взаємозалежні й зміна одного із цих елементів зажадає тих або інших змін інших елементів. Так, взаємозалежні оплата праці, сприйняття нововведень у виробництві і якість праці. Зміна змісту одного з цих елементів неминуче призводить до необхідності зміни змісту інших елементів. А якщо ні, то мотиваційний механізм стає малоефективним. У той же час необхідний певний ступінь відособленості елементів для того, щоб зміна змісту того або іншого елемента певною мірою компенсувалася іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде надійною. Такими елементами можуть бути, наприклад, умови праці й диференціація її оплати залежно від умов.

Мотиваційний механізм повинен включати елементи з різною тривалістю їхнього життєвого циклу: з тривалим, у тому числі «вічним», тобто мінливим тільки зі зміною природи людини (традиції суспільства), коротким, тобто мінливим зі зміною соціально-економічної або виробничої ситуації, і проміжним між тривалим і коротким життєвим циклом. Такий склад мотиваційного механізму забезпечить його стабільність і динамічність розвитку шляхом заміни найбільш рухливих елементів.

Далекі наміри визначають далекі життєві плани людини. Образ, на основі якого формуються наміри, являє собою складне мотиваційне поле з безліччю відображуваних на ньому цінностей. Наміри розглядаються як підсумок активності суб'єкта, що зважає ці цінності й визначальну можливість і виправданість їх досягнення.

Із цих міркувань випливає висновок, що для підприємства мало сформувані систему цілей діяльності. Необхідно, щоб досягнення цих цілей стало найближчими й (або) віддаленими намірами менеджерів, фахівців, трудових колективів і кожного працівника, що втягується в процес досягнення цілей. Тільки в цьому разі стає можливим «зрушення мотивів на мету».

На підставі виконаних досліджень було узагальнено модель механізму мотивації і стимулювання інноваційної діяльності (рис. 5.4).

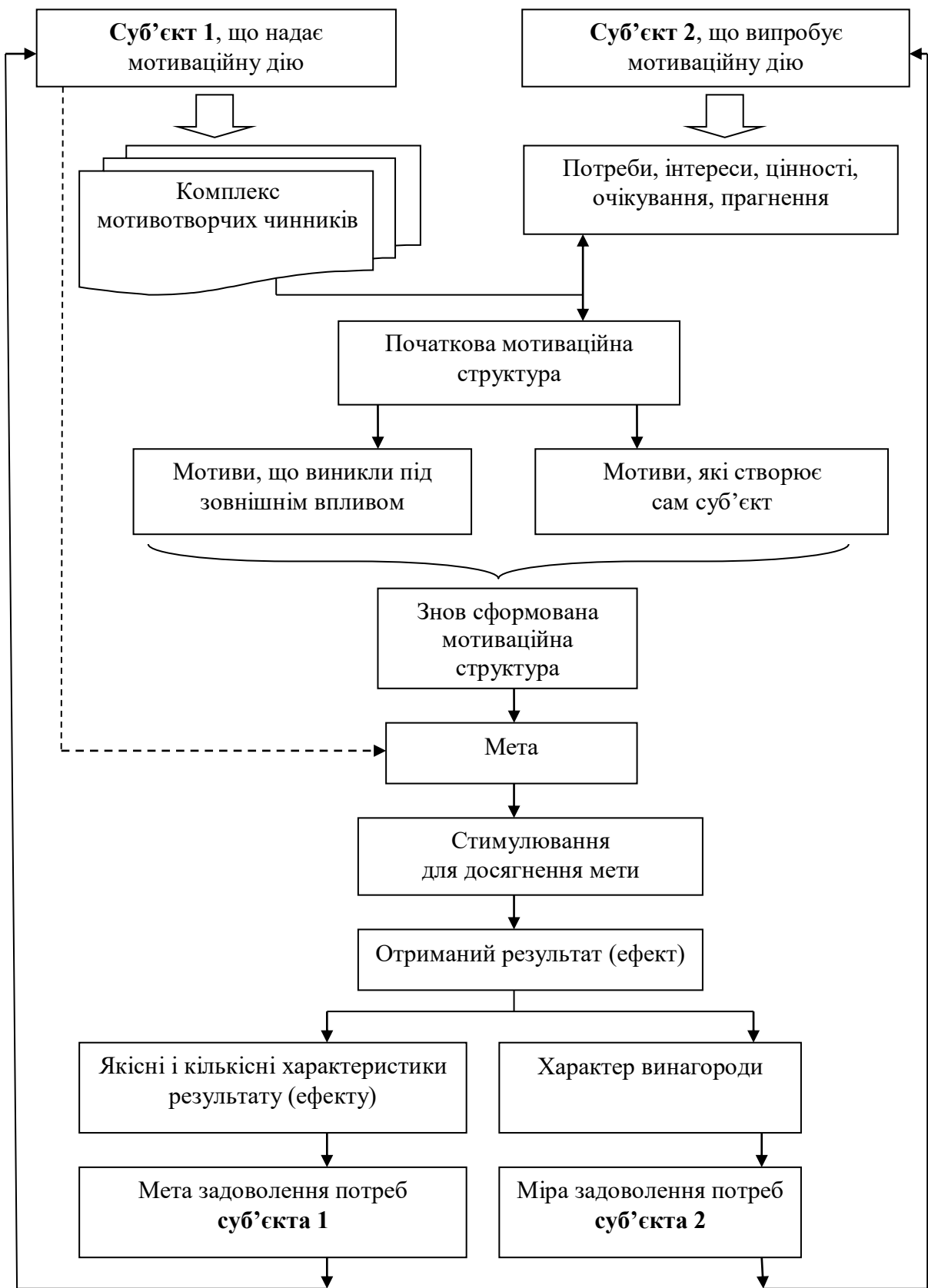


Рис. 5.4. Модель узагальненого механізму мотивації інноваційної діяльності

Слід зазначити, що таке подання мотиваційного і стимулювального механізму є досить умовним, оскільки в реальності для кожного суб'єкта інноваційного процесу структура цього механізму залежить від безлічі чинників: рівня здійснення мотивації (макро- і мікрорівень); особливості стимулювання кожного з об'єктів; організаційної структури суб'єкта; характеру діяльності; вибраної стратегії щодо інновацій; сталих традицій та іншого.

Для розуміння сутності функціонування представленого механізму (див. *рис. 5.4*) доцільно проаналізувати його складові елементи і взаємозв'язки, що виникають між ними. Наведена модель відображає загальні принципи виникнення і дії мотивації. Її можна розглядати стосовно до макро- і мікрорівня здійснення інноваційної діяльності. Отже, суб'єктами в запропонованій схемі можуть виступати різні учасники інноваційних процесів, пов'язані складною системою взаємозв'язків з приводу розроблення, впровадження й ефективного використання різного роду новацій.

Мета суб'єкта 1, що робить мотиваційний вплив, полягає в прагненні за допомогою зовнішніх дій на іншого суб'єкта – учасника інновації (суб'єкт 2) збудити, розвинути, підсилити певні мотиви, спонукаючи останнього до реалізації дій, бажаних для мотивуючого суб'єкта, таких, що ведуть до здобуття необхідного результату, і навпаки, послабити чи спробувати виключити з мотиваційної структури суб'єкта 1 ті мотиви, які перешкоджають досягненню поставленої мети. Основне завдання суб'єкта, що здійснює процес мотивування, полягає у формуванні комплексу мотивотворчих чинників, здатних викликати потрібні зміни в мотиваційній структурі суб'єкта. При цьому суб'єкт 1 повинен мати уявлення про потреби, інтереси, очікування суб'єкта 2 і певним чином передбачати, як ті або інші чинники відіб'ються на його мотивації і поведінці надалі, хоча це досить складно, оскільки вплив ззовні завжди характеризується індивідуальним внутрішнім сприйняттям кожної конкретної ситуації.

Зовнішні мотивотворчі чинники можна умовно поділити на позитивні – такі, що викликають позитивну реакцію й активізують діяльність суб'єкта в

напрямі здійснення інновацій, і негативні – такі, що змушують до участі в інноваційній діяльності (це можуть бути різного роду санкції за невиконання певних дій, нездобуття запланованих результатів). Проте не слід орієнтуватися на другу групу чинників, які хоч і здатні бути досить дієвими в окремих випадках, але звужують свій вплив на мотивацію суб'єктів – учасників інноваційних процесів, послаблюють загальний рівень мотивації, оскільки в структурі мотивів домінує не прагнення чогось досягти, а страх перед покаранням.

Мотиви, що породжені зовнішніми чинниками, безпосередньо не пов'язаними з характером діяльності, називаються екстринсивними мотивами, до них відносять: мотив обов'язку і відповідальності перед суспільством; мотив самовизначення; прагнення дістати схвалення інших, високий соціальний статус; мотиви уникнення покарання. У разі дії цих мотивів приваблива не діяльність сама по собі, а лише те, що з нею пов'язане (наприклад, влада, матеріальне благополуччя, престиж), але цього частенько не досить для спонукання до діяльності. Важливо, щоб екстринсивні мотиви були підкріплені процесуально-змістовими (інтринсивними) мотивами, коли активність суб'єкта викликається не впливом конкретних зовнішніх чинників, а самим процесом і змістом діяльності. Суб'єктові цікаве те, чим він займається, характер діяльності, подобається проявляти свою інтелектуальну і фізичну активність. Формування процесуально-змістових мотивів особливо актуальне в процесі реалізації інноваційної діяльності, коли йдеться про творчий характер праці розробників інноваційної продукції. Необхідно створити такі умови, за яких провідним мотивом у мотиваційній структурі індивіда був би сам процес інтелектуальної діяльності, не забуваючи, звичайно, про роль екстринсивних чинників у посиленні загального рівня мотивації.

Таким чином, у результаті дії зовнішніх і внутрішніх, породжуваних самим суб'єктом, мотивотворчих чинників, формується певна мотиваційна структура, що виступає спонукальною причиною постановки суб'єктом тих або інших цілей, оскільки для того, щоб поставити перед собою мету, треба мати

відповідний мотив або їх сукупність. *Мета* – це усвідомлений, запланований результат діяльності, суб'єктивний образ, модель майбутнього продукту діяльності, іншими словами, мета – це те, чого ми прагнемо досягти. Цілі тісно пов'язані з мотивами і також заохочують до діяльності, спонукають докладати відповідні зусилля для їх досягнення, при цьому чим конкретніша загальна мета, проміжні етапи її досягнення, чим чіткіше позначені засоби досягнення мети, тим більша сила спонукальної дії і ймовірність реалізації мети.

Постановку цілей суб'єкт може здійснювати самостійно (суб'єкт, що зазнає мотиваційного впливу) і отримувати ззовні. В останньому випадку зв'язок може формуватися під впливом стимулювання від мети до відповідного мотиву. Важливо, щоб мета, задана ззовні, була прийнята суб'єктом, стала його індивідуальною метою, щоб суб'єкт не сприймав її як нав'язане завдання, не прагнув її змінити. Для цього потрібна відповідність зовнішній меті внутрішньої мотивації суб'єкта, а також включення суб'єкта до участі в постановці мети, аналізу умов її досягнення. Наступний елемент мотиваційного механізму інноваційної діяльності пов'язаний з безпосереднім здійсненням певних дій під впливом процесу стимулювання для досягнення намічених цілей. При цьому чим вищий рівень загальної мотивації і гідний рівень стимулювання, тим більше зусиль суб'єкт інновацій схильний докладати. Реалізувавши конкретну лінію поведінки, він отримує певний результат, наділений якісними і кількісними характеристиками. Результат, який приносить винагороду за виконану роботу (вона може бути матеріальною і нематеріальною). Отриманий результат порівнюється з початковими потребами, інтересами, очікуваннями як суб'єкта, що здійснював мотиваційний вплив, так і суб'єкта, що зазнавав цього впливу, і залежно від того, якою мірою очікуваний ефект відповідає отриманому насправді, вибирається лінія подальшої поведінки суб'єктів.

Кінцевий результат є важливим чинником, що впливає на мотивацію суб'єктів – учасників інноваційної діяльності: позитивний результат, що відповідає очікуванням або перевершує їх, здатний значно підсилити

мотивацію до здійснення інновацій надалі, що не вимагає заново формувати мотиваційну структуру суб'єкта і дає можливість за допомогою різних стимулів підтримувати, закріплювати, розвивати, підсилювати дію тих або інших мотивів; і навпаки, негативний результат, що не приніс задоволення від інноваційної діяльності в умовах ризику і невизначеності, що пов'язано з інноваційними процесами і є їх невід'ємною характеристикою, здатний зруйнувати мотивацію, припинити дію мотиваційного механізму. Проте цей факт не означає, що зникне потреба інноваційній діяльності, бажання її здійснення в різних суб'єктів, – це вказує лише на необхідність формування іншої мотивації за допомогою зміни комплексу мотивотворчих чинників, а отже, і мотивів, що спонукають до активної діяльності у сфері інновацій.

### **5.5. Аналіз форм і методів стимулювання роботи персоналу в розвитку інноваційної діяльності**

Для того, щоб сформулювати оптимальний мотиваційний профіль команди, необхідно перш за все створити умови для людей із бажаним мотиваційним типом. Цього можна досягнути за допомогою специфічних форм стимулювання роботи персоналу.

На сьогодні основними формами стимулювання роботи персоналу в розвитку інноваційної діяльності підприємства є:

- матеріально-грошова форма стимулювання;
- моральна форма стимулювання;
- форма стимулювання «партисипативне управління»;
- організаційна форма стимулювання.

*Матеріально-грошова форма стимулювання.* Цей показник має значення і є можливим для професійного та господарського типів, але він є нейтральним для патріотичного типу.



Тарифна система служить основним засобом обліку якості праці і відображення його в оплаті праці. Вона являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація і регулювання зарплатні різних груп працівників залежно від складності, умов праці з метою забезпечення необхідної єдності міри праці та її оплати.

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Застосування матеріально-грошових стимулів дозволяє регулювати поведінку об'єктів управління на основі використання різних грошових виплат і санкцій.

*Заробітна платня.* Основною частиною доходу найманого працівника є заробітна платня, яка за своєю структурою неоднорідна. Вона складається з двох частин: постійної і змінної.

Іноді цим частинам присвоюють статус потужного стимулу. Однак за оцінками психологів, ефект збільшення заробітку позитивно діє протягом трьох місяців. Потім людина починає працювати в тому самому, звичному для неї розслабленому режимі.

*Доплати.* Доплатам властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання, доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект, отриманий на конкретній ділянці. Доплати одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту.

Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом оплати праці. Збільшення розміру доплат залежить головним чином від зростання індивідуальної ефективності праці конкретного працівника і його внеску в колективні результати.

*Надбавки та компенсації.* Надбавка до заробітної платні – грошові виплати понад зарплату, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності і тривалого виконання суміщених трудових обов'язків. Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою

відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових або інших передбачених законом обов'язків.

*Преміювання.* Найважливішим напрямом матеріально-грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона становить одну з найважливіших складових частин заробітної платні. Мета преміювання – поліпшення насамперед кінцевих результатів діяльності, виражених у певних показниках.

*Моральна форма стимулювання.* Є базовою для патріотичного, можливою – для професійного та нейтральною – для господарського типів мотивації. Моральне стимулювання є найбільш розвиненою підсистемою духовного стимулювання праці, що широко застосовується; вона ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини. Моральні стимули – це такі стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні. Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу – це інформаційний процес, в якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт управління; приймачем – об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку – засоби передачі інформації. Тому чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію.

*Форма стимулювання «партисипативне управління».* Є базовою для господарського та можливою для патріотичного і професійного типів мотивації.

Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Її цікавить, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота позначається на діяльності організації. Тобто вона має природне прагнення брати участь у процесах, що проходять в організації, які пов'язані з її діяльністю в організації, але при цьому виходять за рамки її компетенції, за рамки виконуваної нею роботи і розв'язуваних завдань.

Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено бере участь в різних аспектах внутрішньоорганізаційної діяльності і отримує від цього задоволення, то вона працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно. Вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівникові доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи.

*Організаційна форма стимулювання.* Є базовою для професійного, можливою для господарського та нейтральною для патріотичного типів мотивації. Цей метод полягає у регуляції змісту і характеристик виконуваної роботи. Один із підходів до реорганізації праці полягає в реструктуризації робіт з використанням двох основних методів: збагачення праці та підвищення якості трудового життя.

*Метод «Збагачення праці».* Збагачення праці – це практика надання працівникам можливості мати велику відповідальність і більший контроль над виконанням своєї роботи, вона передбачає таку організацію праці, яка включає в себе більш різноманітний зміст роботи і вимагає більш високого рівня знань і навичок (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Застосування методу організаційної форми стимулювання роботи персоналу «Збагачення праці»**

Принципи використання методу	Застосування принципів
<p><b>1. Об'єднання завдань.</b> Це означає, що замість того, щоб розділяти завдання між кількома працівниками, вся робота може бути доручена одному працівнику. Це забезпечує більшу різноманітність навичок і більшу цілісність завдання</p>	<p><b>Менеджер</b>  Роботи, що відповідають навичкам планування:  розробка маркетингового плану;  розробка організаційного плану.  Роботи що відповідають навичкам управління:  вибір та закупівля обладнання;  вибір та наймання ремонтної команди;  замовлення рекламної компанії;  вибір та замовлення послуг юриста;  набір додаткового персоналу</p>
	<p><b>Економіст</b>  Роботи, що відповідають навичкам планування:  розробка фінансового плану.  Роботи що відповідають навичкам операційним:  оплата послуг юриста;</p>

	<p>оплата рекламної кампанії; оплата послуг ремонтної бригади</p> <p><b>Методист</b> Роботи, що відповідають аналітичним навичкам: набір учнів у класи; пошук кандидатур на посаду вчителів; пошук кандидатур на посаду психолога; пошук кандидатур на посаду лікаря. Роботи що відповідають навичкам спілкування: проведення співбесід; набір учнів у класи</p>
<p><b>2. Делегування повноважень.</b> Передача відповідальності і контролю над роботою від керівників до підлеглих посилює самостійність працівників, підвищується рівень їхньої трудової мотивації</p>	<p>Відповідальність максимально передана команді проекту, обов'язки та відповідальність членів команди зазначені в статуті проекту</p>
<p><b>3. Установлення зворотного зв'язку.</b> Роботу слід організувати так, щоб давати виконавцеві якомога більше типів зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок можуть давати споживачі, безпосередні керівники і співробітники. Зворотний зв'язок може забезпечуватися і самою роботою, якщо при цьому використовуються різні показники. Чим більше число каналів зворотного зв'язку задіяно, тим точніше уявлення матимуть працівники про те, як вони працюють, це допомагає отримувати досвід для поліпшення подальшої праці</p>	<p>Зворотний зв'язок із замовником здійснюється по завершенні кожного етапу проекту в призначені контрольні дати. У статуті проекту прописують принципи взаємодії з клієнтом, визначають зацікавлені сторони та способи зв'язку з ними. Зворотний зв'язок усіх членів команди з керівником проекту здійснюється за безпосереднього спілкування в кожному випадку виникнення необхідності коригування роботи</p>
<p><b>4. Соціальні характеристики робочої ситуації.</b> Робоча група і той психологічний клімат, який склався в ній, роблять значний вплив на трудову мотивацію її членів. Оскільки більшість людей прагнуть до того, щоб мати хороші дружні відносини з товаришами по роботі, то вони намагаються поводитися згідно з нормами і цінностями, прийнятими в їхній робочій групі. Якщо група протиставляє себе керівництву та адміністрації і ставить до високопродуктивних працівників як вискочок, то працівники швидше за все не будуть схильні працювати з повною віддачею</p>	<p>Для налагодження позитивних відносин у команді проекту вжито таких заходів: раз на місяць – проведення корпоративної вечірки; раз на тиждень – проведення сесії групових настільних ігор</p>

*Метод «Підвищення якості трудового життя».* Концепція якості трудового життя спрямована на оптимізацію психологічного клімату в організації, умов праці і відпочинку працівників. Основна мета – змінити мотиваційний клімат на роботі так, щоб взаємини людей приводили до більшого рівня задоволеності роботою в організації, підвищення готовності до співпраці з керівництвом, прихильного ставлення до цілей організації і зацікавленості в досягненні високих результатів.

***Принцип 1. Соціальні характеристики робочої ситуації.*** Робоча група і той мотиваційний клімат, який склався в ній, істотно впливають на трудову мотивацію її членів. Оскільки більшість людей прагнуть до того, щоб мати хороші дружні відносини з товаришами по роботі, то вони намагаються поводитися згідно з нормами і цінностями, прийнятими в їхній робочій групі.

***Принцип 2. Умови праці.*** Говорячи про вплив умов праці на трудову мотивацію, слід мати на увазі, що це не тільки санітарно-гігієнічні умови (шум, освітленість, запиленість тощо), а й організація робочого місця, забезпеченість інструментами, устаткуванням, оргтехнікою.

***Принцип 3. Управлінська практика розкриття потенціалу людей.*** Чим більше практика управління зорієнтована на розкриття потенціалу людей, що працюють в організації, на врахування їхніх інтересів, тим вищий рівень трудової мотивації персоналу, вища готовність до особистого внеску в досягнення цілей організації.

## **5.6. Використання надбавки за виконання особливо важливої роботи при стимулюванні інноваційної діяльності на підприємстві**

Стимулювання – це чітко усвідомлене заохочення керівником працівників задля отримання вищих результатів у трудовій діяльності, формування певної поведінки [15]. Для цього можуть бути застосовані як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До перших належать доплати (кошти,

що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, в контексті виникнення особливих умов чи обставин) та надбавки (додаткові виплати працівникам за високу майстерність чи вислугу років, робітникам за досягнення у праці тощо) до заробітної плати працівника, премії та компенсаційні виплати. Кількість доплат і надбавок, які можуть бути застосовані на підприємстві, становить приблизно 50.

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на виробництво нових видів продукції та вдосконалення уже освоєних, підвищення рівня власної конкурентоспроможності та досягнення найвищих результатів у виробничо-господарській діяльності. На сьогодні питання розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є актуальними з огляду на низьку інноваційну активність. Це вимагає стимулювання як власників та керівників підприємств, так і його працівників. Незважаючи на це, використання доплати чи надбавки за інноваційну діяльність (активність) на підприємстві чинним законодавством не передбачено.

У практиці управління підприємством загалом вважається, що надбавки виконують переважно стимулювальну дію, а доплати – компенсувальну. Отже, надбавки мають на меті стимулювати працівників до підвищення кваліфікації, професійної майстерності, а також до тривалого виконання трудових обов'язків у певній місцевості або сфері виробничої діяльності. Таким чином, надбавки відображають зв'язок між результатами праці і рівнем її оплати, адже за їх допомогою можна відзначити працівників з однаковим рівнем освіти чи кваліфікацією, що більш віддано та наполегливо виконують власні посадові обов'язки, творчо ставляться до доручених функцій тощо. Своєю чергою, доплати є додатковими виплатами до окладів працівників підприємства з урахуванням інтенсивності та умов праці. Підставою для нарахування доплат є підвищена інтенсивність праці, виконання працівником додаткового переліку функцій, які не обумовлені трудовим договором. Тому доплати працівникам установлюють: за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або

збільшення обсягу виконуваних робіт; за роботу в нічний час тощо. Тобто для стимулювання інноваційної діяльності підприємства матеріальним заохоченням можуть бути надбавки до заробітної плати працівників.

Чинним законодавством передбачено такі види надбавок: за високу професійну майстерність (робітникам III розряду – 12%; IV розряду – 16%; V розряду – 20%); за високі досягнення у праці (службовцям до 50% посадового окладу), за виконання особливо важливої роботи на певний термін (до 50% посадового окладу); за стаж за спеціальністю або винагорода за вислугу років (в окремих галузях промисловості); за класність водіям легкових і вантажних автомобілів (автобусів 2-го класу – до 10%, 1-го класу – до 25%) тощо.

За результатами залучення до інноваційного процесу працівнику підприємства може бути виплачена надбавка за інтенсивність праці, розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці тощо.

Таблиця 5.6

### Основні надбавки та їх зв'язок із інноваційною діяльністю на підприємстві

Надбавки	Зміст	Зв'язок із інноваційною діяльністю на підприємстві
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	Встановлюється на період виконання цієї роботи з метою концентрації зусиль працівників на якісному і вчасному виконанні цих робіт	Виникає, якщо трудова діяльність працівника, що є елементом інноваційної діяльності підприємства, підпадає під цю категорію
За високу професійну майстерність	Установлюється, як правило, працівникам, які мають високі ділові якості, досягають найвищих показників продуктивності та якості праці, володіють передовими методами роботи, мають високий рівень професійної підготовки	Виникає, якщо показники інноваційної діяльності підприємства враховують: стабільне якісне виконання робіт протягом тривалого періоду часу; систематичне досягнення вищих показників у праці порівняно із середніми показниками робітників тієї самої професії
За класність водіям (машиністам) транспортних засобів	Встановлюється водіям, які володіють відповідними нормативними кваліфікаційними вимогами та показують хороші показники в роботі, а саме: систематично виконують плани, графіки перевезень і розклади руху,	Відсутній

	не мають перевитрат пального порівняно з установленими нормами; дотримуються трудової і виробничої дисципліни	
За високі досягнення в праці	Встановлюється, як правило, тим категоріям працівників, у яких є показники виміру цих досягнень (плани, завдання тощо)	Виникає на підставі обліку обсягу і складності виконуваних робіт (обов'язків), що визначені робочими інструкціями, нормами праці; термінів і якості їх виконання, а також критеріїв, що характеризують кваліфікацію працівника, його компетентність, відповідальність, ініціативність у роботі, пов'язаній із інноваційною діяльністю
За знання та використання іноземної мови	Здійснюється працівникам органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їхніх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів	Відсутній
За науковий ступінь	Чинним законодавством України не встановлено єдиного розміру доплат за науковий ступінь кандидата наук, цей розмір регулюється в кожній галузі відповідними нормативними актами	Виникає в разі, якщо при здійсненні інноваційного процесу на роботу були прийняті працівники з науковим ступенем

Джерело: [26].

Проте надбавки саме за інноваційну діяльність немає. Тому постає питання про визначення серед численних надбавок до заробітної плати працівника тієї, за допомогою якої можна було би стимулювати інноваційну діяльність на підприємстві, та про уточнення послідовності розрахунку її розміру.

Для стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві доцільно застосовувати надбавку за виконання особливо важливої роботи на певний термін (табл. 5.7). За допомогою цієї надбавки можна здійснити зосередження зусиль працівників на вчасному та якісному виконанні робіт (інноваційної діяльності) на весь період реалізації інноваційної діяльності підприємством. Для цього його керівництву треба у колективному договорі на підприємстві зазначити перелік працівників, яким доцільно надати таку надбавку, та



визначити її розмір (не більше ніж 50% від посадового окладу чи заробітної плати) [32].

Зважаючи на те, що підприємство має право самостійно визначати розмір надбавок працівників, що має бути задекларовано у його колективному договорі, для визначення розміру надбавки за виконання особливо важливої роботи в умовах здійснення підприємством інноваційної діяльності з метою її стимулювання нами рекомендовано керуватись такою послідовністю:

- визначення факторів, які потрібно оцінювати при визначенні важливості робіт: навантаження, інші умови праці;
- установлення методу оцінювання факторів за показниками важливості робіт;
- визначення нормативного значення для досліджуваних факторів;
- вимірювання факторів, визначення тривалості їхнього впливу;
- заповнення карти умов праці (карти атестації робочих місць за умовами праці);
- визначення інтегрального коефіцієнта важливості праці;
- визначення розміру надбавки і її призначення працівникові.

Як перший крок необхідно визначити фактори, які впливають на важливість виконуваної роботи і визначають умови праці, що підлягають оцінюванню. Згідно з аналітичним методом оцінюванню підлягають: професійні здібності; навантаження; відповідальність; рівень шуму, освітлення, вібрації та інші умови праці.

## Пропоновані класи умов праці за показниками важливості

Показник важливості трудового процесу	Класи умов праці			
	Оптимальний	Допустимий	Найбільш важлива праця	
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали
1. Інтелектуальна праця, рівень складності і відповідальності				
1.1. Зміст роботи	Не має необхідності приймати рішення	Рішення простих завдань за інструкцією	Рішення простих завдань за різновидом інструкцій	Творча діяльність, що вимагає вирішення завдань за відсутності алгоритмів
1.2. Рівень повноважень	Найнижчий, що впливає із займаної посади	Середній, характеризується незначним впливом на інноваційну діяльність підприємства	Високий, характеризується значним впливом на інноваційну діяльність підприємства	Найвищий рівень повноважень
1.3. Рівень складності завдань	Обробка та виконання завдання	Обробка, виконання завдання. Перевірка	Обробка, виконання завдання. Перевірка, контролювання	Контроль, організація виконання завдань підлеглими
1.4. Тип виконуваної роботи	Робота за індивідуальним планом	Робота за графіком із можливим коригуванням	Робота підвищеної інтенсивності (в умовах обмеженого часу)	Робота в умовах дефіциту часу, інформації з підвищеним рівнем відповідальності
1.5. Зв'язок з інноваційною діяльністю підприємства	Низький, пов'язаний із низьким рівнем складності виконуваних завдань	Середній вплив на результати інноваційної діяльності	Високий вплив на результати інноваційної діяльності	Найвищий вплив, що супроводжується найбільшою складністю виконуваних завдань
2. Напруженість трудового процесу (сенсорні, емоційні навантаження, навантаження, монотонність навантажень)				
2.1. Навантаження на зоровий аналізатор	Низькі, великий розмір досліджуваного об'єкта, відсутність роботи з мікроскопами	Середні, розмір досліджуваного об'єкта 5–10 мм, незначна робота з оптичними пристроями	Високі, маленький розмір досліджуваного об'єкта, 50–75% робочого часу займає робота з оптичними пристроями	Найвищі, найменший розмір досліджуваного об'єкта, робота з оптичними пристроями чи відеоматеріалами займає понад 75% робочого часу

	чи відеоматеріалами	чи відеоматеріалами	чи відеоматеріалами	
2.2. Навантаження на слуховий аналізатор (розбірливість слів та сигналів)	100–90%	90–70%	70–50%	50% і менше
2.3. Сенсорні навантаження: тривалість зосередженого (у % від тривалості зміни); кількість об'єктів, які одночасно перебувають у зоні спостереження	25% до 5	26–50% 6–10	51–75% 11–25	Більше ніж 75% 25 і більше
2.4. Монотонність навантажень	Низька – більше ніж 10 прийомів, необхідних для виконання простого завдання, що триває понад 100 с	Середня – 6–9 прийомів, необхідних для виконання простого завдання, що триває 100–25 сек.	Висока – 5–3 прийоми, необхідні для виконання простого завдання, що триває 24–10 сек.	Найвища, 3 та менше прийомів, необхідних для виконання простого завдання, що триває до 10 сек.
<b>3. Емоційні навантаження</b>				
3.1. Рівень відповідальності	Відповідальність за виконання окремих операцій – елементів завдання	Відповідальність за виконання поставлених завдань	Відповідальність за функціональний рівень завдань	Відповідальність за якість кінцевої продукції
3.2. Значення помилок	Вимагає додаткових зусиль від працівника	Вимагає додаткових зусиль з боку найближчого керівництва	Вимагає додаткових зусиль з боку всього колективу	Зумовлює зупинку технологічного процесу, поломку обладнання, може спричинити небезпеку для життя працівника
3.3. Рівень ризику для власного життя	Виключений			Можливий
3.4. Рівень ризику для життя третіх осіб	Виключений			Можливий
<b>4. Режим роботи</b>				
4.1. Тривалість робочого дня	6–7 год.	8–9 год.	10–12 год.	Понад 12 год.

4.2. Змінність роботи	Однозмінна (без нічної роботи)	Двозмінна (без нічної роботи)	Тризмінна (робота в нічну зміну)	Нерегулярна змінність (переважно у нічну зміну)
5. Умови праці				
5.1. Атмосферний тиск	Згідно з ГДК	1,3–1,8	1,9–3,0	Більше ніж 3,0
5.2. Мікроклімат у приміщенні (температура повітря, відносна вологість)	Згідно з ГДК	Перевищення ГДК до 20%	Перевищення ГДК до 20–30%	Перевищення ГДК понад 30%
5.3. Шум	Згідно з ГДК	Перевищенням ГДК до 10 дБА	Перевищення ГДК 10–15 дБА	Перевищення ГДК більше ніж 15дБА

Оскільки професійні якості працівника були враховані при його прийнятті на посаду, то в подальшому це визначило важливість виконуваної ним роботи. Зважаючи на це, оцінювання професійних якостей недоцільно перевіряти для визначення рівня його надбавки в умовах здійснення підприємством інноваційної діяльності, а при оцінюванні навантаження на працівника вже враховується ступінь його відповідальності. Тому на першому етапі вагомими факторами впливу на важливість виконуваної роботи визначено навантаження на працівника та інші умови праці, які детальніше будуть відображені у класах умов праці за показниками важливості. При цьому для визначення важливості виконуваної працівником роботи для інноваційного процесу на підприємстві на першому етапі серед факторів навантаження трудової діяльності працівника рекомендовано оцінювати зв'язок з інноваційною діяльністю підприємства (при оцінюванні інтелектуальної праці, рівня відповідальності тощо).

Наступним етапом має бути встановлене нормативне значення для досліджуваних умов праці. Для таких показників, як атмосферний тиск, рівень шуму, відносна вологість тривалість робочого дня тощо, нормативним значенням є гранично допустима концентрація, гранично допустимий рівень. Для інших показників (рівень повноважень, значення помилок тощо) нормативне значення – згідно з думками експертів (представників оціночної комісії).

Таким чином, вимірювання факторів потрібно здійснювати шляхом дослідження трудової діяльності на робочому місці та вимірювання умов праці шляхом контрольних замірів.

У результаті отриманих оцінок необхідно здійснити заповнення карти оцінювання умов праці та визначити інтегральний коефіцієнт важливості праці для досліджуваної посади. Для цього рекомендовано використовувати таку формулу:

$$I_{nen} = \left( X_{onm} + \sum_{i=1}^n X_i \frac{6 - X_{onm}}{(n-1) \cdot 6} \right) 10, \quad (5.1)$$

де  $X_{onn}$  – величина впливу чинника, що отримав найвищу оцінку;

$\sum_{i=1}^n X_i$  – арифметична сума впливу всіх чинників, за винятком  $X_{onn}$ ;

$i \in [1; n]$ ;

$n$  – загальна кількість чинників.

Оцінювання тривалості дії фактора, яке передбачене у процесі вимірювання, важливе за умови, якщо питома вага дії відповідного елемента умов праці менша за восьмигодинну зміну. У такому разі доцільно використовувати формулу:

$$X_{onn}, X_i = X_{макс} t, \quad (5.2)$$

де  $X_{макс}$  – максимальне оцінювання елемента умов праці при його дії від 90 до 100% робочої зміни, балів;

$t$  – час дії елемента, у % від робочої зміни.

Здійснивши розрахунок інтегрального коефіцієнта важливості робіт, необхідно визначити категорію важливості праці в умовах здійснення підприємством інноваційної діяльності та відповідний для неї розмір надбавки за важливість виконуваної роботи. Для цього використано розмір доплати за важкість праці, відповідно до якого виділено 6 категорій праці. Проте не усі із зазначених категорій передбачають доплати за умовами праці. Зокрема, доплати виплачуються лише за отримані III–IV категорії важкості праці (табл. 5.8).

**Визначення категорій важливості виконуваної роботи  
та відповідних їм розмірів доплат**

<b>Категорії важливості праці</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
Інтегральна оцінка, балів	До 18	Від 19 до 33	Від 34 до 45	Від 46 до 53	Від 54 до 58	Від 59 до 69
Доплати за умови праці	-	-	4–8%	12– 16%	20%	24%

Отже, стимулювання важливе для зростання інноваційної активності та конкурентоспроможності промислових підприємств. Як методи стимулювання інноваційної діяльності можна використовувати надбавки до заробітної плати працівників. Серед усього розмаїття надбавок найбільше пов'язана з інноваційною діяльністю надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін. Доцільно її обчислювати за шістьма етапами з урахуванням показника зв'язку виконуваної працівником роботи з інноваційною діяльністю на підприємстві.

## ПРАКТИКУМ

### Тестові питання:

#### **1. Які професійні риси відрізняють інноваційний персонал від звичайного:**

- а) здатність до виконання трудових функцій та високі адаптаційні можливості;
- б) навички у провадженні ґрунтовних досліджень на підприємстві;
- в) вміння аналізувати господарський процес на підприємстві та мати навички аналітика;
- г) висока професійна компетентність, самостійність, ініціативність, підприємливість, активність, творчість, новаторство.

#### **2. Від чого залежить успіх інноваційного процесу на підприємстві:**

- а) створення умов для заохочення стимулювання працівників до інноваційної діяльності;
- б) інноваційного «клімату» на виробництві;
- в) наскільки учасники інноваційного процесу зацікавлені у швидкому впровадженні результатів інноваційної діяльності у виробництво;
- г) системи матеріальних стимулів для персоналу на підприємстві та впровадження на виробництві інноваційної діяльності.

#### **3. Визначте послідовність завдань, які стоять перед керівництвом підприємства, щодо заохочення персоналу до здійснення інноваційної діяльності:**

- а) розробити підходи до створення мотиваційного механізму заохочення персоналу до здійснення інноваційної діяльності;
- б) порівняти індивідуальну і групову мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності;
- в) проаналізувати стан та особливості розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах;



г) зробити аналіз отриманої оцінки за результат до здійснення інноваційної діяльності.

**4. Що робить керівництво підприємства для заохочення персоналу до здійснення інноваційної діяльності:**

- а) планує та забезпечує безперервну підготовку і кар'єрний ріст персоналу; створює умови, які заохочують розроблення і впровадження нововведень;
- б) враховує національні особливості свого персоналу;
- в) аналізує плинність персоналу і вдосконалює процес добору і розстановки кадрів;
- г) аналізує задоволеність працівників та вдосконалює заходи підвищення мотивації.

**5. Заходами для розвитку інноваційності персоналу на підприємстві є створення:**

- а) інноваційного клімату, впровадження інноваційності в корпоративну культуру, застосування прогресивних форм мотивації;
- б) можливостей обміну ідеями між новаторами, розроблення регламентацій інноваційних ідей (порядок подання ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження);
- в) спеціалізованого відділу (реєстрація ідей, аналіз, реабілітація), «конкурсів інновацій» на підприємстві;
- г) усі відповіді правильні.

**6. Мотивація – це:**

- а) те, що спонукає до діяльності, спонукальна причина дій і вчинків людини, пов'язана із задоволенням потреб;
- б) інтерес до виробничого процесу;
- в) інтерес до ефективного функціонування підприємства;
- г) колективний інтерес підприємства.

**7. Потреба – це стан:**

- а) ліквідації бажань;
- б) коли чогось не вистачає;

- в) вже реалізації потреб;
- г) деякої нестачі в чому-небудь, яку організм прагне ліквідувати.

**8. Визначте послідовність стадій мотиваційного процесу:**

- а) пошук шляхів усунення потреби;
- б) виникнення потреб;
- в) здійснення дії;
- г) визначення цілей (напрямку) дії.

**9. Стимул – це спонукання:**

- а) до дії, котрі виконують роль важелів дії, що викликають дію певних мотивів;
- б) до бажань;
- в) до мотивацій;
- г) до вибору.

**10. У груповій мотивації персоналу щодо здійснення інноваційної діяльності нематеріальне заохочення полягає:**

- а) у гордості за колектив, формуванні інноваційної культури;
- б) заохоченні групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими;
- в) спільній меті, формуванні колективу креативних фахівців;
- г) розширенні інноваційних можливостей підприємства і посиленні її конкурентоспроможності.

**11. В індивідуальній мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності матеріальне заохочення полягає:**

- а) у розвитку кар'єри працівника;
- б) праві самостійного розвитку, творчих відрядженнях, гнучкому графіку;
- в) разових винагородах, преміях;
- г) регулюванні поведінки працівника на основі почуття його задоволеності реалізацією творчих здібностей, креативних ідей.

**12. Сутність непрямой форми мотивації полягає:**

- а) в оплаті підприємством навчання працівника;

- б) оплаті підприємством участі працівника в науково-практичних конференціях, публікацій наукових робіт;
- в) наданні працівнику оплачуваної творчої відпустки для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук, для написання наукової праці;
- г) усі відповіді правильні.

**13. До методів нематеріальної мотивації праці, за А. Маслоу, належить потреба:**

- а) ризикувати, постійно проводити експерименти;
- б) у самовираженні, потреба в повазі та визнанні, потреба в належності до певної соціальної групи, потреба в безпеці та захисті, фізіологічні потреби;
- в) у колективній мотивації;
- г) в управлінні підприємством.

**14. Організаційна форма стимулювання – це:**

- а) регуляція змісту і характеристик виконуваної роботи;
- б) оптимізація психологічного клімату;
- в) аналіз досліджень на підприємстві;
- г) підвищення кваліфікаційної майстерності.

**15. Матеріально-грошове стимулювання – це:**

- а) заохочення працівників грошовими виплатами;
- б) оплата праці;
- в) доплати;
- г) премії.

**16. До видів матеріально-грошового стимулювання відносять:**

- а) оплату праці, доплату, надбавки та компенсації, преміювання;
- б) доплати;
- в) надбавки;
- г) заробітну плату.

**17. Особливостями позитивного процесу формування мотивів і стимулів інноваційності персоналу є:**

- а) стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності;
- б) стимулювання самостійності;
- в) стимулювання відповідальності;
- г) керованість.

**18. Особливості негативного процесу формування мотивів і стимулів інноваційності персоналу є:**

- а) санкції, обмеження самостійності, покарання;
- б) штрафи;
- в) обмеження;
- г) покарання.

**19. Який метод мотивації полягає у впливі на трудову поведінку працівника шляхом матеріального підкріплення її бажаних проявів та ігнорування небажаних:**

- а) грошовий;
- б) цільовий;
- в) збагачення праці;
- г) партисипативності.

**20. В якому методі мотивації винагорода за працю прямо залежить від оцінки результату роботи працівника, яка визначається на підставі встановленої системи трудових показників:**

- а) грошовий;
- б) цільовий;
- в) збагачення праці;
- г) партисипативності.

**21. Який метод мотивації полягає в реструктуризації індивідуальних посадових обов'язків, реорганізації індивідуальної праці в колективну:**

- а) грошовий метод мотивації;
- б) цільовий метод мотивації;

- в) збагачення праці;
- г) партисипативності.

**22. Який метод мотивації полягає в залученні працівників до управління підприємством, широкій участі працівників у раціоналізаторській діяльності, наданні працівникам права формувати робочі групи з тих співробітників, з якими би вони хотіли працювати разом:**

- а) грошовий;
- б) цільовий;
- в) збагачення праці;
- г) партисипативності.

**23. Сутність оцінки ефективності застосування системи матеріального стимулювання полягає у визначенні:**

- а) співвідношення отриманого ефекту від використання цієї системи і здійснених витрат на її проведення;
- б) різниці між отриманим ефектом від використання системи і здійсненими витратами на її проведення;
- в) отриманого ефекту від використання системи;
- г) здійснених витрат на проведення системи.

**24. Передумовами для матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства є:**

- а) ініціювання, розробка та реалізація інноваційних проектів;
- б) доплати, надбавки, компенсації;
- в) моральна форма стимулювання;
- г) освоєння нового обладнання, технології виробництва ліків, методів управління тощо.

**25. Позитивними мотиваційними чинниками є:**

- а) стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності;
- б) організаційна форма стимулювання;
- в) результати дослідження;
- г) робота в колективі.

**26. Визначте послідовність етапів формування надбавок:**

- а) визначення факторів, які потрібно оцінювати при визначенні важливості робіт;
- б) визначення тривалості їхнього впливу;
- в) визначення нормативного значення для досліджуваних факторів, вимірювання факторів;
- г) установлення методу оцінювання факторів за показниками важливості робіт.

**27. До принципів методу «Збагачення праці» належать:**

- а) об'єднання завдань, делегування повноважень, установлення зворотного зв'язку, соціальні характеристики робочої ситуації;
- б) делегування повноважень;
- в) соціальні характеристики робочої ситуації;
- г) аналіз робочої ситуації.

**28. Які надбавки встановлюється на період виконання певної роботи з метою концентрації зусиль працівників на якісному і вчасному її виконанні:**

- а) за виконання особливо важливої роботи на певний термін;
- б) високу професійну майстерність;
- в) знання та використання іноземної мови;
- г) високі досягнення в праці.

**29. Які надбавки встановлюється працівникам, які мають високі ділові якості, досягають найвищих показників продуктивності та якості праці, володіють передовими методами роботи, мають високий рівень професійної підготовки:**

- а) за виконання особливо важливої роботи на певний термін;
- б) високу професійну майстерність;
- в) науковий ступінь;
- г) високі досягнення в праці.

**30. Мотиваційний механізм залучення персоналу щодо здійснення інноваційної діяльності буде ефективним, коли ґрунтуватиметься:**

- а) на соціально-економічних важелях;
- б) матеріальному заохоченні;
- в) економічних важелях;
- г) нормативно-правових важелях.

**Ситуаційні завдання**

*Завдання 5.1. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства*

*Мета заняття:* оволодіння та засвоєння методики діагностики особистості «Мотивація до успіху».

*Завдання.* Оволодіння методикою діагностики особистості «Мотивація до успіху».

Оцінюється ступінь прагнення працівником підприємства щодо досягнення поставленої мети та успіху. Пропонується низку запитань, на кожне з яких слід відповісти «так» або «ні».

*Текст запитальника*

1. Коли є вибір між двома варіантами, я волію не відкладати роботу на певний час, а зробити її якнайшвидше.
2. Я легко дратуюсь, розуміючи, що не можу виконати завдання на всі сто.
3. Коли я працюю, це видається так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я зазвичай приймаю рішення останнім.
5. Коли я два дні без діла – втрачаю спокій.
6. Бувають дні, коли мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я вимогливіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Відмовившись від складного завдання, я потім суворо картаюся, бо знаю,

що успішно б його виконав.

10. Під час роботи мені потрібні невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мені більше до вподоби інша робота, ніж та, яку виконую.
14. Критика стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Мені відомо, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди сприяють прийняттю твердих рішень.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Зазвичай помітно, коли я працюю без натхнення.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що можна зробити одразу.
21. Потрібно розраховувати лише на себе.
22. У житті небагато речей, що важливіші за гроші.
23. Виконуючи складне завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. Коли завершується відпустка, я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли налаштовуюсь на працю, працюю ліпше і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які вміють наполегливо працювати.
28. Коли я не при ділі – я не в гуморі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли потрібно прийняти рішення, намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледарем.
32. Мої успіхи певним чином залежать від колег.
33. Безглуздо йти наперекір керівникові.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.



35. Коли справа не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я не переймаюся своїми досягненнями.
37. Коли я працюю в команді, моя робота результативніша, ніж в інших.
38. Багато чого, за що берусь, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, не завантаженим роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади й становища.
41. Коли я переконаний, що стою на правильному шляху, заради правоти здатний на будь-які вчинки.

### *Обробка результатів*

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на запитання: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41 та «ні» – на такі: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33–35, 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

### *Висновки*

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації працівника підприємства щодо досягнення успіху.

**Від 1 до 10 балів** – низька мотивація до успіху.

Від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації.

Від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації.

Понад 21 бал – надто високий рівень мотивації до успіху.

### *Питання до завдання 5.1*

1. Що таке мотивація персоналу?
2. Які мотиваційні теорії персоналу ви знаєте?
3. Яким чином можна стимулювати та мотивувати трудову активність персоналу на підприємстві?
4. У чому полягає методика діагностики особистості «Мотивація до успіху»?

## *Завдання 5.2. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів*

*Мета заняття:* ознайомитись та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств: володіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників: навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

### *Завдання*

Оцініть ділові та особисті якості керівника функціональної служби підприємства, де ви проходили виробничу практику. Результати оцінки занесіть в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробіть конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення на посаді, зарахування в кадровий резерв, переатестація).

На *рис. 5.5* представлено оціночний лист, за яким слід здійснити експертну оцінку.

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

якість проявляється найвищою мірою і постійно – 5 балів;

якість проявляється досить постійно – 4 бали;

якість проявляється частково і періодично – 3 бали;

якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;

якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична з перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводять до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з установленим формальним межам.

Наприклад, значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника в діапазоні:

від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;

від 0,5 до 0,59 – працівникові призначається переатестацію через рік з відповідними рекомендаціями поліпшення роботи, підвищення кваліфікації;

від 0,60 до 0,8 – працівник відповідає посаді;

більше ніж 0,8 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

### Оціночний лист

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

оцінюваного працівника \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1	Трудові якості	Працездатність Діловитість Творча ініціатива Якість виконаних робіт Результативність праці	
		Середня оцінка	
2	Організаторські здібності	Уміння організовувати роботу людей Цілеспрямованість Уміння координувати діяльність підлеглих	
		Середня оцінка	
3	Професійна компетентність	Досконале знання своєї спеціальності Знання сучасних технологій Знання менеджменту, маркетингу	
		Середня оцінка	
4	Особисті якості	Чесність Принциповість Відповідальність Дисциплінованість Рішучість	
		Середня оцінка	
5	Психологічна сумісність із колективом	Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі Терпимість Товариськість Емпатія Самокритичність	
		Середня оцінка	
		Загальна оцінка	

Рис. 5.5. Зразок оціночного листа

### *Довідковий матеріал*

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують із працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їхні результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінку керівників і спеціалістів можна проводити за діловими якостями, за складністю їхніх функцій, за результатами та цілями їхньої діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожний керівник повинен володіти такими обов'язковими діловими якостями, як компетентність, здатність чітко організовувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт із людьми, вміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, уміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах; низький – 1, середній – 2, вищий за середній – 3, високий – 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості (*табл. 5.9*).

**Фактори оцінки якостей управлінського персоналу**

№	Фактори оцінки	Коефіцієнт значущості		
		керівники	спеціалісти	службовці
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність із колективом	0,20	0,20	0,22
	Усього	1,00	1,00	1,00

Набір усіх п'яти факторів описує повний портрет оцінюваного працівника в цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатфакторні якості і проводиться з участю колег і підлеглих.

*Питання до завдання 5.2*

1. Назвіть завдання оцінки персоналу.
2. Охарактеризуйте процедуру проведення оцінки.
3. Які методи оцінки персоналу застосовують на сучасних підприємствах?
4. У чому полягає комплексна оцінка керівників і спеціалістів підприємств?
5. У чому полягає складність оцінки результатів роботи керівників і спеціалістів підприємств?

*Завдання 5.3. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу*

*Мета заняття:* формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом: виявлення кола соціально-психологічних проблем у роботі керівника, орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу: оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

*Завдання 5.3.1. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу*

На *рис. 5.6* представлено характерні риси соціально-психологічного клімату колективу. За кожним із наведених нижче пунктів позначте ступінь

вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, причому слід мати на увазі, що оцінки означають:

- 3 – властивості виявляються завжди;
- 2 – властивості здебільшого виявляються;
- 1 – властивості виявляються, але рідко.

Таблиця 5.6

### Характерні риси соціально-психологічного клімату колективу

№	Соціально-психологічний клімат колективу	
	сприятливий	несприятливий
1	У колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій	У колективі переважає пригнічений настрій
2	Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3	Членам колективу подобається співпрацювати разом	Члени колективу негативно ставляться до спільної діяльності
4	Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу	Успіхи викликають заздрощі, невдачі – радість
5	Члени колективу поважають думку кожного	Кожен нестерпний до думки <i>ІНШОГО</i>
6	Один за всіх і всі за одного	Кожен сам за себе
7	Виникає почуття гордості за кожного члена колективу	Члени колективу байдужі один до одного
8	Кожен активний, повний енергії	Кожен інертний, пасивний
9	Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують	Колектив неможливо підняти на спільну справу
10	У колективі справедливо ставляться один до одного	Колектив розпадається на привілейованих і відкинутих

Щоб опрацювати результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат поділити на 10. Тепер можна міркувати про те, чи сприятливий у колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), чи навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки всіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

#### Завдання 5.3.2. Визначення ціннісноорієнтованої єдності колективу

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожен повинен вибрати п'ять, на його думку, найцінніших для успішної

спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки).

### Професійні якості персоналу

1	Уміння володіти собою	13	Бережливість
2	Товариськість	14	Організованість
3	Виконавча дисципліна	15	Спритність
4	Гнучкість	16	Ініціативність
5	Додержання сімейних традицій	17	Цілеспрямованість
6	Професіоналізм	18	Наполегливість
7	Схильність до уяви	19	Вміння слухати
8	Гідність	20	Щирість
9	Самокритичність	21	Самостійність
10	Оперативність	22	Ерудованість
11	Емпатія (співчуття)	23	Прагнення до успіху
12	Охайність	24	Діловитість

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$ЦОЄ = \frac{N - M}{H} 100\%, \quad (5.3)$$

де  $N$  – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

$M$  – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

$H$  – загальна кількість виборів, які зроблено членами даної групи.

Якщо всі, без винятку, члени колективу оберуть ті самі якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. Утакому разі рівень ЦОЄ буде становити 100%.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде збігатись), то показник ЦОЄ буде 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так.

Більше ніж 75% – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25% – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

## Термінологічний словник

**Адаптація працівника** – процес пристосування працівника до змісту і умов праці на новому робочому місці, соціально-психологічного клімату нового колективу.

**Аналіз посади** – визначення найбільш істотних характеристик посади, а також змісту роботи, її завдань, функцій, обов'язків.

**Асесмент-центр** – комплексна кадрова технологія, орієнтована на отримання надійної інформації щодо професійних і особистісних якостей (компетенцій) співробітників.

**Атестація** – термін, який використовували в СРСР для позначення процедури регулярної оцінки персоналу. У чинному вітчизняному законодавстві – процедура виявлення відповідності/невідповідності працівника займаній посаді з метою звільнення з ініціативи адміністрації або переведення на іншу посаду. Визначення кваліфікації, рівня знань, здібностей, ділових та інших якостей працівника.

**Аудит персоналу** – система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки кадрового потенціалу організації.

**Бонуси матеріальні** – разові виплати працівникам із прибутку підприємства (річні, піврічні).

**Вакансія** – посада (робоче місце), що створюється в організації в певних цілях, для виконання певних обов'язків; забезпечена необхідним обсягом робіт.

**Відбір персоналу** – процес вибору на роботу того кандидата, який найбільше задовольняє поставлені вимоги.

**Винагорода** – все те, що має для працівника цінність.

**Кадри** – основний (штатний) склад працівників конкретної організації.

**Кадрове планування** – цілеспрямована діяльність щодо своєчасного і якісного забезпечення потреб організації на робочу силу. Ще одне визначення кадрового планування – це забезпечення реалізації планів організації з погляду



людського фактора – працівників, їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їх залучення.

**Кадрова політика** – система поглядів, принципів і практичних заходів організації, спрямованих на встановлення методів і форм кадрової роботи в усіх сферах діяльності.

**Кар'єра** – послідовність розвитку людини в основних сферах її діяльності, що характеризується динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик.

**Кваліфікаційні вимоги** – відповідно до певної посади або групи посад вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця, вимоги до післядипломної підготовки, необхідні для виконання покладених на нього завдань та обов'язків, мінімальні вимоги до стажу державної служби, загального стажу роботи або стажу наукової (науково-педагогічної) роботи.

**Кваліфікація** – знання і навички, які можна отримати шляхом освіти, спеціальної підготовки та/або досвіду. Також ступінь професійної підготовленості працівника до виконання робіт якогось виду.

**Керівник** – особа, що наділена правом прийняття рішень та є єдиноюначальником у межах даних йому повноважень.

**Керівництво** – процес правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу, що здійснює керівник як представник соціального контролю й влади.

**Людський капітал** – капітал, втілений у людях у формі їхньої освіти, кваліфікації, знань, досвіду.

**Мобінг** – «моральне переслідування» працівника, його цькування в організації.

**Набір персоналу** – приймання на роботу нових співробітників, що включає стадії введення вакансії, добору та відбору кандидатів.

**Організаційна культура** – сукупність спільних для колективу цінностей, переконань і норм поведінки членів організації, які надають загального сенсу їхнім діям.

**Організаційний конфлікт** – незгода між двома або кількома службовцями, виникнення якої пов'язане з тим, що вони змушені розподіляти обмежену кількість ресурсів або виконувати взаємозалежну роботу, маючи при цьому різні моральні цінності, цілі, уявлення або статус.

**Персонал** – склад працівників, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються трудовим договором.

**Посада** – службове місце, пов'язане з виконанням певних службових обов'язків і певною відповідальністю.

**Посадова інструкція** – документ, що регламентує діяльність кожної посади та зміст вимог до працівника, що займає цю посаду.

**Працювати в команді** – об'єднати зусилля, щоб зробити більше; люди об'єднують свої зусилля: щоб завести машину, один сидить за кермом, а решта, координуючи зусилля, штовхають її; така «робота в команді» ефективніша, ніж якби кожен окремо намагався завести машину), або щоб зробити краще (як музики, що грають в оркестрі: звук кожного інструмента збагачується іншими).

**Преміювання** – додаткова матеріальна винагорода працівників за високі кількісні та якісні результати праці.

**Резюме** – короткий опис особистих даних, результатів професійної діяльності, заслуг працівника.

**Ринок праці** – система економічних відносин між роботодавцем і найманим працівником з приводу купівлі-продажу робочої сили.

**Робоча сила** – сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє людина і які використовує у процесі праці для створення товарів або послуг.

**Робочий час** – установлений законодавством час, протягом якого працівник зобов'язаний виконувати доручену йому роботу.

**Розвиток персоналу** – безперервний процес поліпшення якісних характеристик людських ресурсів (знань, навичок, мотивацій, цінностей, умінь

працівників) для реалізації стратегій організації та посилення її конкурентних переваг.

**Управління персоналом** – система управління, спрямована на формування, використання і розвиток трудового потенціалу організації для досягнення нею ефективності та конкурентоспроможності.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Амабайл Т. Как убить творческую инициативу. Креативное мышление в бизнесе : пер. с англ. / Т. Амабайл – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2007. – 316 с.
3. Большая советская энциклопедия : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1969–1978. – Т. 16. – 384 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
5. Грیشнова О. А. Інтелектуалізація праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства / О. А. Грیشнова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – С. 147–150.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. В. Вольского, под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
7. Декалюк О. В. Діагностика проблем мотивації персоналу у міжнародних компаніях в сучасних умовах господарювання / О. В. Декалюк, Л. В. Пещенюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 112–114.
8. Десслер Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. Десслер ; пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М. : БИНОМ, 1997. – 432 с.
9. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 1–12.

10. Занюк С. С. Психология мотивации: теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. С. Занюк. – К. : Эльга-Н ; Ника-Центр, 2001. – 352 с.
11. Капінос Г. І. Стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку економіки України / Г. І. Капінос, І. С. Злобіна // Наука і економіка. – 2008. – № 4 (12). – С. 119–123.
12. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І. Н. Карпунь // Проблеми економіки та управління. – 2000. – № 628. – С. 529–533.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
14. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 115–121.
15. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), Інтеллект-Захід, 2002. – 228 с.
16. Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
17. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. – СПб. : Ихтик, 1999. – 299 с.
18. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 2 (16). – С. 207–212.
19. Николаев К. А. Управление малым бизнесом / К. А. Николаев. – М. : Дело, 1997. – 281 с.
20. Орехова Е. В. Особенности мотивирования персонала по обеспечению финансовой безопасности предприятия / Е. В. Орехова // Institutional

framework of the economy functioning in conditions of transformation : Collection of scientific articles. – Vol. 2 – Verlag SWG imex GmbH. – Nürnberg, Deutschland, 2014. – С. 231–234.

21. Орехова К. В. Мотивація персоналу щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства на основі акцій та опціонів / К. В. Орехова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития : XVII Международная научно-практическая конференция / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2014. – С. 145–150.
22. Орехова К. В. Практичні аспекти самоменеджменту в умовах ефективного управління персоналом організації / К. В. Орехова // Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – С. 245–250.
23. Орехова К. В. Проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право». – 2014. – № 9. – С. 17–21.
24. Орехова К. В. Теоретичні основи мотивації персоналу щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Формування механізму стійкого розвитку економіки : теорія та практика : монографія / кол. авт. – Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С. І., 2014. – С. 83–96.
25. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9. – С. 23–27.
26. Про порядок та умови суміщення професій (посад) : Органи влади СРСР; Постанова, Перелік від 04.12.1981 № 1145 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v1145400-81>.
27. Пфедфер Дж. Шесть опасных мифов относительно заработной платы. Управление персоналом : пер. с англ. / Дж. Пфедфер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с.
28. Ричард Л. Дафт. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – Спб. : Питер, 2007. – 403 с.

29. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу с урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
30. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі : загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с.
31. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2001. – 246 с.
32. Синько Н. Оплата праці: доплати і надбавки / Н. Синько // Вісник податкової служби України. – 1999. – № 47 (571). – С. 33.
33. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
34. Управление современной компанией : учебник / Б. В. Мильнер, Ф.А. Лиис и др. ; под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 290 с.
35. Шеремета П. Так почему в Украине все-таки отстают реформы / П. Шеремета // Квартальный бюллетень клуба экономистов [Электронный ресурс]. – 1999. – Выпуск 1, № 2. – Режим доступа : <http://www.research.by/webroot/delivery/files/ecowest/1999n2r05.pdf>.

## Розділ 6. Види стратегій управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки

*Метою стратегії є пошук такого шляху, на якому за найменших витрат часу і енергії можна досягти найбільшого успіху.*

*Б. Трейсі*

- 6.1. Стратегії та стратегічний набір
- 6.2. Стратегії зростання
- 6.3. Конкурентні стратегії
- 6.4. Функціональні стратегії
- 6.5. Стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки: суть і види
- 6.6. Формування та реалізація стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки

### 6.1. Стратегії та стратегічний набір

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія і практика менеджменту створили стратегічне управління, про яке йшлося у першому розділі посібника.

Нагадаємо, що **стратегія фірми** – це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на тривалий період задля зміцнення своєї життєдіяльності й економічної потужності відносно до конкурентів.

*Стратегія має кілька відмітних рис [9, с. 14]:*

- процес вироблення стратегії не завершується якоюсь негайною дією, а встановленням загальних напрямів на забезпечення росту і зміцнення позицій підприємства;
- сформульована стратегія має бути конкретною;
- необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить організацію на небажані події;
- у ході формування стратегії не можна передбачити всі можливості через неповну й неточну інформацію про різні альтернативи;
- конкретної стратегії неможливо досягти без зворотного зв'язку;
- орієнтир – це ціль підприємства, а стратегія – це засіб її досягнення.

Як зазначає З. Є. Шершньова [23, с. 239], *стратегія не повинна бути:*

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни;
- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- заформалізованим планом обсягом 100 сторінок;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- повною заміною здорового глузду та інтуїції.

*До факторів, що найсуттєвіше впливають на зміст стратегії, слід віднести [5, с. 26]:*

- потреби клієнтів;
- можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;



- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал тощо.

*Ознаками недостатньо обґрунтованої стратегії є [5, с. 26]:*

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи відносин підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- ототожнення стратегії з тактикою діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння управляти протидією.

Стратегічне управління припускає, що фірма визначає свої головні позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей. Звідси різні види стратегій, на які фірми можуть орієнтуватися (*рис. 6.1*).

*Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак [5, с. 245]:*

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють (стратегічна піраміда за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом ):

- корпоративну (загальну);
- ділову (конкурентну);
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

*Корпоративна, або загальна, стратегія* підприємства визначає загальний напрям його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання [19, с. 132; 15, с. 29]:

- сформувати (вибрати) власне головний напрям діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу в реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів та інвестицій між СОБ та іншими підрозділами [14].

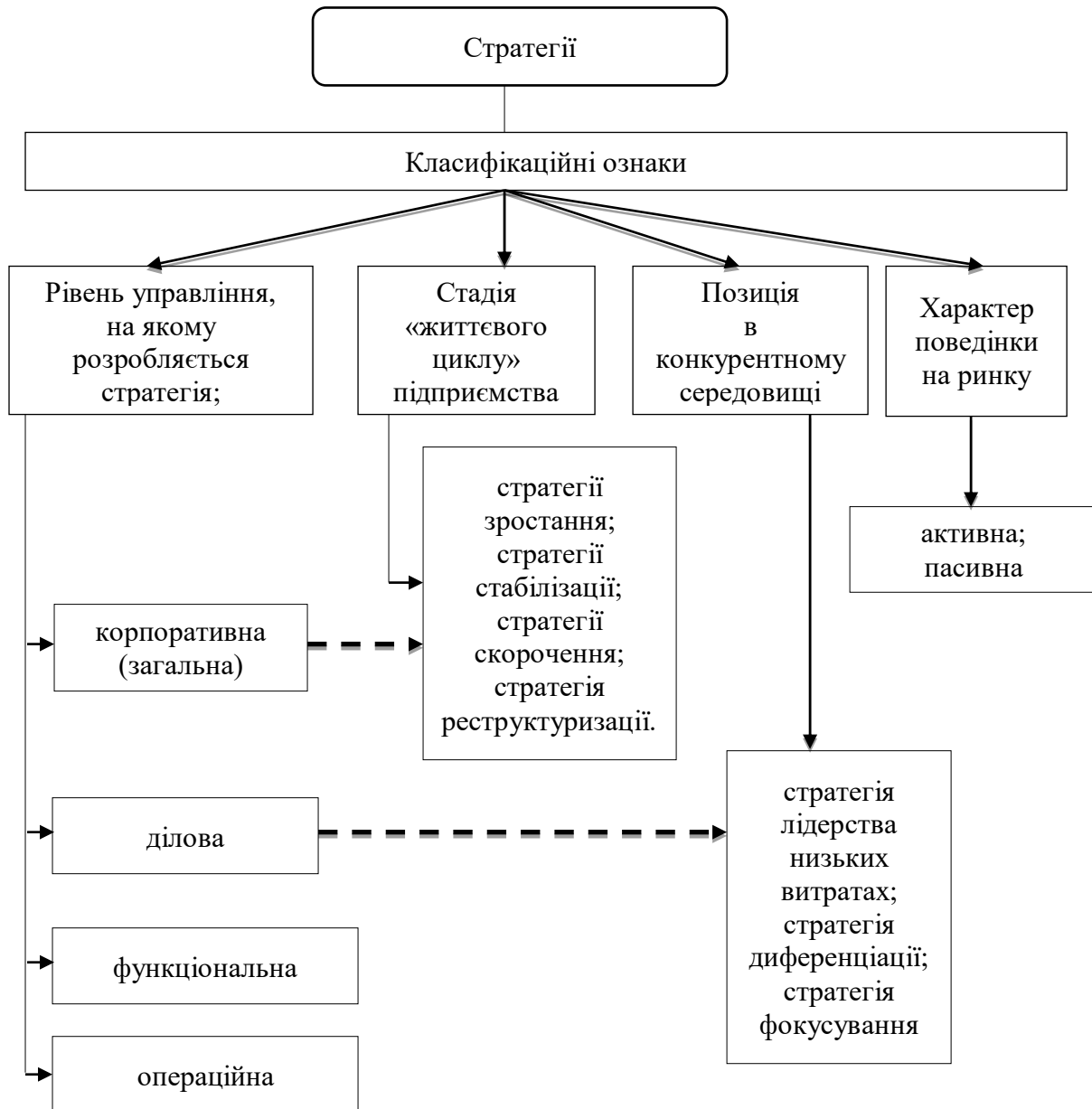


Рис. 6.1. Види стратегій організації

На мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з діловою (конкурентною) стратегією, яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

На однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

**Ділова стратегія** застосовується для визначення кожного окремого виду діяльності компанії.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку.

Для досягнення цієї мети ділову стратегію розробляють за такими напрямками [5, с. 250]:

- реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значущих сферах;
- розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривку конкурентну перевагу;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- розв'язання конкретних актуальних стратегічних проблем.

Ділова, або «бізнес-стратегія», має забезпечувати конкурентну перевагу організації, тому її часто називають також **конкурентною стратегією підприємства**.

**Функціональна стратегія** застосовується для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності.

Функціональна стратегія є вужчою порівняно з діловою. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Складність полягає в тому, що не завжди функціональні стратегії стикаються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участі керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – виявити невідповідності й усунути їх.

Серед головних функціональних стратегій виділяють: маркетингову, інноваційну, стратегію виробництва, фінансову, соціальну, екологічну, стратегію структурних перетворень [5, с. 253].

**Операційна стратегія** є вужчою стратегією для основних структурних одиниць.

Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких має розглянути й прийняти вище керівництво.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Так триває доти, доки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери.

Види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії, подані в *табл. 6.1*.

Таблиця 6.1

### Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Завдання
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає рада директорів)	Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення ділових позицій, припинення діяльності). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів

		і напрям корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівник и підрозділів (рішення звичайно приймають корпоративне керівництво або рада директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймають керівники функціональних служб та інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

Джерело: [5, с. 254].

*Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства (ЖЦП), розрізняють:*

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

**Стратегію зростання** обирають базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продажу, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ перебуває на стадіях виходу на ринок або розвитку в життєвому циклі товару.

*Способи здійснення стратегії зростання [19, с. 134]:*

поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакета акцій;

злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

створення спільного підприємства – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

***Стратегію стабілізації*** застосовують великі підприємства, які вже домінують на певному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продажу і отримуваних прибутків, і проводять з метою підтримки такого ж стану впродовж якомога довшого періоду.

Цю стратегію як базову корпоративну застосовують підприємства, що функціонують у галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦП, а власники та менеджери загалом задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликає лише інфляція.

***Стратегія скорочення*** використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають на стадії насичення і спаду ЖЦП. Її мета – пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та поточної ситуації.

Отже, до цієї стратегії вдаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

*Способами реалізації стратегії скорочення є застосування стратегій нижчого порядку [19, с. 135]:*

– *стратегії розвороту* – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

– *стратегія відокремлення* – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

– *стратегія ліквідації* – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства, то їх ліквідують, а активи продають.

***Стратегія реструктуризації*** здійснюється шляхом [23, с. 252]:

– скорочення витрат та відсікання зайвого;

– коротко- і довгострокової реструктуризації (зокрема завдяки переорієнтації на нові напрями діяльності);

– освоєння нових видів продукції та ринків.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім і внутрішнім середовищем фірми.

*За характером поведінки на ринку розрізняють:* активну і пасивну стратегії.

*Активну* (наступальну, експансивну) стратегію характеризують:

- диверсифікація (постійне розширення діяльності фірми);
- технологічна орієнтація (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- наступальність (бажання випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

*Пасивній* (реактивній) стратегії притаманні [21]:

- концентрація діяльності фірми на визначеній сфері;
- ринкова орієнтація (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- оборона (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів. Адаптивна



стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо [5, с. 245–247].

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє місце на ринку) застосовуються різні **стратегії конкурентної боротьби**.

На думку американського дослідника М. Портера, можна виділити три основні варіанти цієї стратегії [1, с. 22–23]:

1. *Стратегія лідерства в низьких витратах* орієнтує фірму на максимізацію обсягів продажу. Таким чином вона має як додатковий прибуток, так і економію (на постійних витратах і внаслідок відмови від дорогих проектів). Ця стратегія ефективна за умови стандартизованого або однорідного продукту, що випускає підприємство, обмежених можливостей підвищення різноманітності продукту, перевазі цінової конкуренції. Реалізація цієї стратегії на практиці ускладнюється відсутністю в сучасних умовах однозначного зв'язку між зростанням масштабів діяльності й зниженням витрат; інерційністю масового виробництва й складністю його швидкої переорієнтації; привабливістю для конкурентів.

2. *Стратегія диференціації* полягає в концентрації фірмою зусиль у кількох пріоритетних напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими завдяки рахунок унікальності продукції, її якості, рівню обслуговування та ін. Все це дозволяє встановлювати на неї високі ціни. Така стратегія доречна, якщо покупці прив'язані до фірми, мають різноманітні смаки й потреби, готові платити високу ціну за новинки. Але диференціація все-таки не безмежна, тому що нововведення може бути не оцінене належним чином або його унікальність виявиться сумнівною.

3. *Стратегія фокусування* ґрунтується на виборі якогось із сегментів ринку й досягненні на ньому конкурентних переваг шляхом реалізації однієї з двох описаних вище стратегій.

З огляду на багатоплановий характер діяльності підприємства йому треба мати певний перелік взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір» підприємства.

**Стратегічний набір** – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія і практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», чого можна досягнути за умови виконання певних вимог [23, с. 240–241]:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія – це спосіб досягнення цілі);
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечувальні стратегії (функціональні й операційні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що зумовлено різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

- баланс рівноваги між прибутковими і витратними стратегіями, основними і компенсаційними, резервними.

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір має відображати досягнутий рівень розвитку підприємства (організації); враховувати особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій; відповідати цілям, політиці, оточенню підприємства; забезпечувати досягнення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі; відповідати прийнятному рівню ризику, який закладено у стратегіях; забезпечувати функціонування усієї організації у стратегічному режимі.

*Процес побудови стратегічного набору* – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. А тому стратегічний набір підприємства має включати взаємопов'язані стратегії кожного рівня управління:

- корпоративну (загальну);
- ділову (конкурентну);
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну.

При формуванні стратегічного набору особливу увагу слід приділити загальним стратегіям зростання, конкурентним та функціональним стратегіям.

## **6.2. Стратегії зростання**

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і обирає за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то є три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- 1 – інтенсифікація наявних можливостей;
- 2 – об'єднання зусиль з іншими підприємствами;

3 – вихід в інші сфери бізнесу, які не пов’язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види стратегій росту:

1 – інтенсивний (органічний) ріст;

2 – інтегративний ріст;

3 – диверсифікаційний ріст.

Стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху.

### ***Стратегії інтенсивного росту***

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації наявних його ресурсів.

Стратегія органічного росту використовує можливості, які підприємство вже має, його основний бізнес (на відміну від диверсифікації, яка передбачає вихід у нові для підприємства види бізнесу).

Розглядаючи стратегію інтенсивного росту, часто використовують терміни «існуючий товар», «новий товар», «існуючий ринок», «новий ринок» [12, с. 71–72]\*.

Згідно з таким підходом існуючий товар – це той товар, який уже виробляє і збуває підприємство.

Новий товар – це товар, який є новим у товарній номенклатурі певного підприємства.

Існуючий ринок – це той ринок збуту, на якому уже діє підприємство, яке ми розглядаємо.

Новий ринок – це новий для певного підприємства ринок збуту.

---

\* В українській мові така термінологія не має логіки і потребує заміни (прим. ред.)

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити [12, с. 73]:

- яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (*стратегія глибокого проникнення на ринок*);
- чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (*стратегія розвитку ринку*);
- чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (*стратегія розвитку товару*).

*Стратегія глибокого проникнення на ринок* означає збільшення обсягів збуту і ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Тобто підприємство намагається збільшити обсяг збуту, ринкову частку та прибуток за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках збуту.

Стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками [12, с. 74]:

– шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту.

Наприклад, рекламний текст та анотація щодо використання шампунів рекомендують намилювати волосся шампунем двічі, запевнити споживача в необхідності збільшення *частоти* використання (споживання) товару. Так, фірма «*Procter & Gamble*» бальзам-кондиціонер для волосся «*Pantene pro-V*» рекомендує *frequent use*, тобто для частого, щоденного використання;

– через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту. Передбачає залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства.

Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів:

- активізація рекламної діяльності,
- застосування засобів стимулювання збуту,

- підвищення рівня сервісного обслуговування,
- зниження витрат виробництва і збуту.

*Стратегія розвитку ринку* означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками [12, с. 75]:

1. *Через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару.*

Класичний приклад пошуку нових сегментів ринку для існуючого товару демонструє корпорація «Джонсон і Джонсон». У період зростання народжуваності в США ця фірма розробила дитячий шампунь і досить ефективно його продавала. Коли народжуваність почала зменшуватися й обсяги збуту знизилися, фірма застосувала стратегію розвитку ринку: маркетингологи привернули увагу всіх членів сім'ї до дитячого шампуню, тобто шампунь був позиціонований як «шампунь для всієї сім'ї», і за короткий проміжок часу дитячий шампунь фірми «Джонсон і Джонсон» став лідером на загальному ринку шампунів. Аналогічну стратегію використовує фірма «Джонсон і Джонсон» і стосовно олії для дітей, пропонуючи її як ефективний зволожуючий засіб для жіночої шкіри.

2. *Шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.* Цей напрям є різновидом першого, оскільки також заснований на сегментації ринку. Але в основу сегментації покладено територіальну (або географічну) ознаку. Таким чином, більшість експортних операцій підприємств може бути розглянута як реалізація стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нові території.

*Стратегія розвитку товару* означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент.

Наприклад, фірма «Кока-Кола», розпочинаючи свою діяльність на ринку, пропонувала один вид напою, сьогодні ж – велику кількість різновидів.

### ***Стратегії інтегративного росту***

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- пряма інтеграція,
- зворотна інтеграція,
- вертикальна інтеграція,
- горизонтальна інтеграція.

*Стратегія прямої інтеграції* передбачає об'єднання підприємства з торговельним посередником.

*Стратегія зворотної інтеграції* передбачає об'єднання підприємств із постачальником матеріально-технічних ресурсів.

Об'єднання зусиль постачальника, виробника і посередника називається *вертикальною інтеграцією*.

Як приклад можна згадати купівлю найбільшою в Україні компанією з управління активами «*System Capital Management*» (Донецьк) акцій ЗАТ «Криворізький завод гірничого устаткування» і ВАТ «Криворізький центральний рудоремонтний завод», розташованих у Дніпропетровській області. Це придбання було здійснено відповідно до стратегії групи *SCM* із формування вертикально інтегрованої структури в гірничо-металургійному комплексі (ГМК). Вхідження вказаних підприємств до складу гірничо-металургійного дивізіону групи *SCM* дозволило їй включити ще одну ланку в ланцюжок створення вартості цього напрямку бізнесу. *SCM* розглядає придбання заводів як стратегічну інвестицію. Наступним етапом інтеграції підприємств у

ланцюжок ГМК групи *SCM* стане формування стратегії розвитку цих заводів [4].

Якщо передбачається розширення масштабів діяльності підприємства через об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством, то така стратегія називається *горизонтальною інтеграцією*.

Прикладів успішної горизонтальної інтеграції багато. Скажімо, відома компанія *Fischer*, що свого часу спеціалізувалася на бігових лижах, почала виробляти бігові черевики і лижні палиці.

Приклади альянсів трапляються нітрохи не рідше. Німецька компанія *Volkl*, виробник гірських лиж, не намагається випускати те, в чому не є фахівцем. Вона уклала стратегічний альянс із компаніями *Tecnica* і *Marker*. Сьогодні в рамках альянсу ці гравці пропонують якусь інтегровану платформу, згідно з якою *Marker* під лижі *Volkl* випускає спеціальні кріплення, а до них підходять черевики *Tecnica*. Така співпраця підвищує ефективність роботи кожного з підприємств.

Придбання австрійською холдинговою компанією *Raiffeisen International Bank-Holding AG* 93,5% акцій банку «Аваль» в Україні також є типовим прикладом горизонтальної інтеграції. Цей крок став важливим для подальшого зміцнення провідних позицій *Raiffeisen International* як в Україні, так і в Центральній і Східній Європі. Завдяки цьому придбанню *Raiffeisen* намагався стати номером один у країні, адже «Аваль» має здорову економічну базу і велику філійну мережу по всій Україні, яка відповідає планам розвитку *Raiffeisen* [4].

### ***Стратегії диверсифікації***

Стратегії диверсифікації застосовують у тому разі, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза своїм бізнесом.

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто



товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація,
- горизонтальна диверсифікація,
- конгломеративна диверсифікація.

Суть *концентричної (вертикальної) диверсифікації* полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машинок «Зінгер», яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва – від добування й обробки первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих, вони купують їх на ринку. Серед світових виробників автомобілів корпорація «Дженерал Моторс» відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації: власна продукція і послуги компанії становлять близько 65% загальної вартості виготовленого автомобіля: коробка передач, двигуни – все це виробляється на підприємствах фірми «Дженерал Моторс». Така стратегія призвела до негативних наслідків: покупці автомобіля «Б'юік» висловили фірмі «Дженерал Моторс» своє незадоволення, коли виявили у власних автомобілях двигуни від «Шевроле» [12, с. 80].

*Горизонтальна диверсифікація* передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з раніше освоєними, але призначені для вже залучених клієнтів (споживачів) підприємства.

Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес. Таке розширення діяльності – від продажу путівок до забезпечення відпочинку для туристів (націлене на один і той самий ринок) – і є горизонтальною диверсифікацією.

Інший приклад: фірма, яка здійснює пасажирські авіаперевезення, виходить у готельний та/або туристичний бізнес, надаючи своїм клієнтам послуги з влаштування у своїх готелях та/або туристичного обслуговування.

*Конгломеративна диверсифікація* являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з основною діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Наприклад, взуттєва фабрика розпочинає виробництво іграшок. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам.

### **6.3. Конкурентні стратегії**

*Конкурентна стратегія* – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення стійко вигідної конкурентної позиції та забезпечення її відтворення на максимально тривалому відрізку часу, шляхом випередження і відбиття дій конкурентів, які здатні погіршити конкурентну позицію підприємства, а з іншого боку, на створення таких умов, у яких можливості впливу конкурентів на досягнення підприємством своїх цілей будуть зведені до мінімуму [20, с. 105].

Конкурентна стратегія підприємства спрямована на досягнення конкурентних переваг (певної конкурентної позиції). Якщо фірма зайнята тільки в одній сфері бізнесу, то конкурентна стратегія є частиною загальної стратегії фірми. А коли фірма включає кілька структурних підрозділів, тоді кожен із них розробляє власну цільову стратегію.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів [23, с. 258]. Загальноконкурентні стратегії містять такі види:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

*Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат* – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття провідного становища в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

*Стратегія диференціації* – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

*Стратегія фокусування* – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Зазначимо, що Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко [5, с. 284] та автори роботи [19, с. 239] до конкурентних стратегій відносять також *стратегію на випередження*, яку найчастіше використовують фірми в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

### ***Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат***

Основне завдання цієї стратегії полягає в створенні стійкої переваги за витратами над конкурентами, які пропонують низькі ціни, шляхом завойовування частки ринку за цінами конкурентів або отримання додаткового

прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага за витратами приносить прибуток доти, доки конкуренти не почнуть агресивних спроб знизити ціни та збільшити обсяг продажу. Успішно діючим компаніям – лідерам за витратами винятково легко вдається знаходити шлях зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства за витратами звичайно означає низькі витрати виробництва порівняно з конкурентами, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак, застосовуючи цю стратегію, важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця. Для досягнення переваги за витратами загальні витрати виробництва фірми на всьому ланцюжку цінностей мають бути менші від сукупних витрат конкурентів.

*Особливості стратегії лідирування за рахунок зниження витрат полягають ось у чому [23, с. 262–263]:*

– *для конкурентів* – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному в галузі, прибуток;

– *для споживачів* – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця і виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) залишається нереалізованою;

– *для постачальників* – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому разі вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або

залишити підприємство в ізоляції від постачальників через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

– для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

– для товарів-замінників (субститутів) – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати в таких випадках [5, с. 288–289]:

- цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- вироблений продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів, тому ціна, а не особливості чи якість товару, є переважним чинником, що визначає споживацькі переваги;
- є кілька способів диференціації продукту, щоб залучити покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця, однак розходження в ціні для покупця істотні);
- витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм право вибрати товари з нижчою ціною;
- коли велика кількість покупців мають серйозну причину для зниження ціни.

### ***Стратегія диференціації***

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі вимоги та потреби стають різноманітними й не можуть

бути задоволені стандартними товарами. Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати вимоги та поведінку покупців, знати, якому саме товару покупці віддають перевагу, що вони думають про цінність товару, за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну або й кілька відмітних характеристик товару/послуги відповідно до потреб покупців, причому ці пропозиції мають бути відчутними і запам'ятовуватись. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців зацікавиться пропонованими диференційованими атрибутами та характеристиками товару. Чим сильніша зацікавленість покупців характеристиками пропонованої продукції, тим сильніша конкурентна перевага компанії.

Успішна диференціація дає змогу фірмі [5, с. 290]:

- установити підвищену ціну на товар / послугу;
- збільшити обсяг продажу (тому що велика кількість покупців долучається за рахунок нових характеристик товару);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки через додаткові характеристики продукції.

Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб знайти специфічні потреби покупців у додаткових рисах товару та постійно підтримувати цю перевагу. Диференціація проходить успішно, якщо витрати на її проведення покриваються завдяки збільшенню ціни на оновлений товар. Диференціація зазнає невдачі, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки і/чи якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

*Особливості стратегії диференціації* полягають ось у чому [23, с. 265]:

– *для конкурентів* – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

– *для споживачів* – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

– *для постачальників* – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

– *для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь*, – лідерство у диференціації відіграє роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»;

– *для товарів-замінників (субститутів)* – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз із боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Застосування стратегії диференціації дозволяє компанії встановлювати вищу ціну, мати велику норму прибутку, тоді з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, які намагаються підняти ціну за вироби.

Здебільшого стратегія диференціації працює найкраще на тих ринках, де [5, с. 294]:

- існує багато способів зміни товарів чи послуг, більшість покупців усвідомлює нові цінності;
- потреби покупців чи способи використання товару/послуги різні;

- невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід до диференціації.

### ***Стратегія фокусування***

На відміну від стратегій диференціації і лідерства за витратами, стратегія фокусування зорієнтована на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент визначається, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, що приваблює тільки для певного сегменту. Мета полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегменту. Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегменту, що потребує унікальних характеристик і атрибутів товару.

Стратегія фокусування стає привабливою, якщо виконується більшість таких умов [5, с. 296]:

- сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим;
- сегмент має хороший потенціал для зростання;
- сегмент не критичний для успіху більшості конкурентів;
- компанія, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті;
- компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик, завдяки якісному обслуговуванню покупців сегменту.

Стратегія фокусування приносить значні результати, якщо: фірмам, що працюють на різних сегментах, досить дорого та складно відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші; ніхто з фірм-конкурентів не пробує спеціалізуватися на цьому сегменті; фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більшу частку ринку; у галузі є багато різних сегментів, що дозволяють компанії вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Водночас стратегія фокусування пов'язана з наявністю *певних ризиків* у її застосуванні [23, с. 269]:



- можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;
- більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;
- «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо;
- запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегменту іншим способом.

#### **6.4. Функціональні стратегії**

*Функціональні стратегії* – це забезпечувальні стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їхніх цілей, а також керування процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, беручи при цьому відчутну участь у розроблянні і коригуванні останніх [19, с. 278].

Тобто функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу, корпоративна і конкурентна стратегії мають спиратися на функціональні, без урахування аналітичних даних і можливостей яких розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

До структури функціональної стратегії входять такі елементи [19, с. 278]:

- цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- характеристика наявних і потенційних умов середовища діяльності служби;
- параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- основні напрями їх розв'язання, тобто напрями діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань;
- перелік основних заходів із забезпечення цілей і завдань.

Розрізняють низку функціональних стратегій [9, с. 16].

*Продуктово-ринкова стратегія* спрямована на визначення: видів продукції і технологій, які фірма має розробляти; сфер і методів збуту; способів підвищення рівня конкурентоздатності продукції.

*Маркетингова стратегія* – пристосування діяльності фірми до ринкових умов.

*Інноваційна стратегія* – об'єднання цілей технічної політики й політики нововведень, спрямоване на впровадження нових технологій і видів продукції. Передбачає вибір об'єктів досліджень, за допомогою яких підприємство знаходить нові технологічні можливості.

*Інвестиційна стратегія* припускає відносний рівень капіталовкладень.

*Виробнича стратегія* зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення промислового устаткування, розподілі виробничих замовлень. Найважливіші аспекти виробничої стратегії – контроль за витратами, підвищення ефективності виробничих операцій.

*Фінансова стратегія* відповідає за прогнозування фінансових показників плану, планування майбутніх продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів.

*Стратегія управління персоналом* (розв'язання проблем підвищення привабливості праці, атестації персоналу, забезпечення оптимальної чисельності).

*Стратегія закордонного інвестування* (створення за кордоном власних виробничих підприємств – складальних і з розробки сировинних ресурсів).

*Експортна стратегія* – розробка заходів для забезпечення доцільності такої діяльності, зниження можливих ризиків, оцінка очікуваних результатів.

*Стратегія зовнішньоекономічної експансії* – припускає за всіма видами діяльності: створення закордонного виробництва, експорт у треті країни товарів і послуг, закордонне ліцензування.

Згідно з практичними рекомендаціями щодо розробки функціональних стратегій [22] потрібно:

- визначити роль і конкретний зміст даної функції;
- уточнити, як виконання даної функції сприяє розвитку вашого бізнесу;
- провести чітке розмежування між функціями;
- по можливості, провести одноразову ревізію усіх функцій;
- направити дії виконавців усіх функцій в єдине русло корпоративної місії;
- збалансованість тенденції, зумовлена професійною компетенцією виконавців.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства.

## **6.5. Стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки: суть і види**

В сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища та посилення конкуренції підприємства вимушені постійно шукати шляхи підвищення

прибутковості своєї діяльності та вирішувати завдання подальшого розвитку. Одним із таких ефективних та водночас складних завдань є впровадження новацій, вирішенню якого сприяє застосування системи стратегічного управління, тобто вміння так організувати процеси всередині підприємства та зовні, щоб можна було спрогнозувати попит, забезпечити його конкурентоспроможною продукцією, досягти конкурентних переваг та ефективно розвиватись у довгостроковій перспективі.

*Стратегія інноваційного розвитку (інноваційна стратегія)* – це проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних цілей, що спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції [2].

До таких компонентів можна віднести [10]:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або вдосконалення освоєної);
- поведінку підприємства на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій);
- управління ресурсами підприємства;
- активізація діяльності підприємства на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів і грошових надходжень);
- розроблення чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- характер управління підприємством (застосування нових технологій менеджменту).

*Інноваційна стратегія* – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [5, с. 343]. Її головними завданнями є [7, с. 99]:

*ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій і інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку);*

*адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку із зовнішніми, які генерує ринок.*

Стратегія підприємства є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце, базу і суть інноваційної діяльності, в той же час інноваційна стратегія поглиблює, уточнює і сприяє реалізації стратегії підприємства.

Між загальною та інноваційною стратегією існує певний зв'язок, який реалізується при впровадженні у виробництво нового продукту. Стратегія впровадження нової продукції визначає, що, коли і як треба виробляти, на якому рівні, за яких умов. Важливе співвідношення стратегії нововведень і загальної стратегії підприємства, оскільки якщо нововведення виникають ізольовано, то їх упровадження опиняється під загрозою.

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

Інноваційні стратегії є одним із різновидів функціональних стратегій підприємства та займають особливе місце у стратегічному наборі (рис. 6.2).

Найчастіше використовується класифікація стратегій організацій, запропонована М. Портером [17]. Відповідно до неї виділяють дві основні групи інноваційних стратегій:

*наступальні* (активно і помірно наступальні) – передбачають активне проведення НДДКР, розроблення й упровадження нових продуктів і технологій. Вона може бути рекомендована підприємствам, які мають сильні науково-дослідні і дослідно-конструкторські підрозділи й відповідну базу;

*оборонні* – передбачає поліпшення продуктів і технологій. Такого роду стратегію доцільно застосовувати на підприємствах, що мають сильні

маркетингові підрозділи, стійкі до конкурентного тиску, здатні активно протидіяти конкурентам.

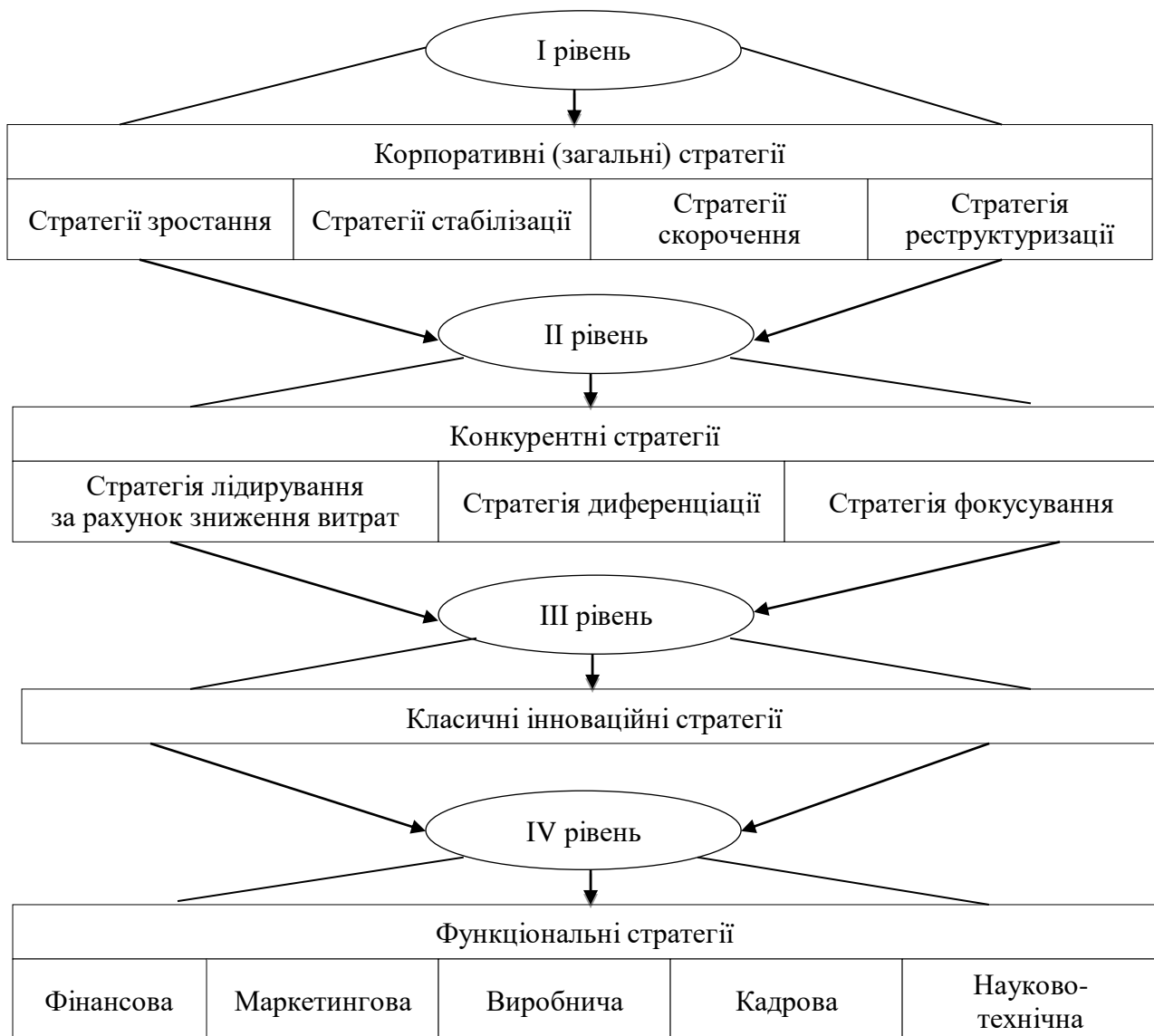


Рис. 6.2. Місце інноваційних стратегій у стратегічному наборі підприємства

До наступальних стратегій належать:

- активна наступальна стратегія;
- помірна наступальна стратегія;
- стратегія «кидання виклику»;
- стратегія «партизанської війни».

Активна наступальна стратегія означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай

навіть великі та потужні підприємства не ризикують використовувати її в рамках широкого кола видів продукції. Як правило, її застосовують лише відповідно до одного чи кількох окремо взятих продуктів, там, де є сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково-технічний потенціал). Активна наступальна стратегія є дуже ризиковою з погляду завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомні результати. Активну наступальну стратегію використовують атакуючі фірми. Дослідження, що проводяться в таких організаціях, спрямовані на те, щоб шляхом випуску унікальної продукції витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки [11, с. 267].

*Помірна наступальна стратегія* фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії – «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Як правило, її застосовують потужні підприємства, бо здійснення цієї стратегії коштуватиме недешево. Вона є важливою з погляду управління, оскільки необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику, постійно відстежувати напрями НДДКР технологічного лідера та прагнути до створення мінімального наукового напрацювання в цих галузях, щоб скоротити час науково-технічної підготовки продукту до виходу на ринок услід за лідером. Підприємства, що дотримуються цієї стратегії, активно патентують власні нововведення, що базуються на радикальних нововведеннях технологічного лідера [11, с. 268–269].

*Стратегія «кидання виклику».* Мета цієї стратегії – посісти місце лідера. У цьому разі ключовими проблемами є:

- вибір плацдарму для атаки на лідера;
- оцінка його можливої реакції і захисту.

Фінансові або непрямі атаки можуть набирати різних форм: стратегії обходу, оточення, партизанської війни і т. ін.

Наступ на сильні сторони супротивника може бути в будь-якому напрямі: зниження ціни; здійснення аналогічної рекламної кампанії; надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурента; випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі) [11, с. 269].

*Стратегія «партизанської війни»* передбачає здійснення фірмою торговельних «вилазок» і заплановану «збуреність» конкурента на їхніх власних ринках. Такі дії можуть спонукати конкурентів піти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).

Проти агресивних стратегій конкурентів фірми-лідери висувають стратегію випереджувальних ударів, яка спрямована на захист вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів: розширення виробничих потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу фірми в споживачів. Ці та інші підходи успішно використовують компанії-лідери. Наприклад, «Де Бірс консолідейтед майнз» – найбільший світовий дистриб'ютор алмазів; «Дженерал міллз» – лідер ресторанного бізнесу, що встановив тісні зв'язки з постачальниками морських продуктів [11, с. 269].

Отже, *наступальна інноваційна стратегія* спрямована на досягнення підприємством технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Використовується лише за наявності у підприємства потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази;



фахівців творчого складу високої кваліфікації; сприйнятливості керівництва до нових ідей; глибокого знання ринку; належної організації маркетингу.

Стратегічні заходи для реалізації наступальної інноваційної стратегії представлені в *табл. 6.2*.

До *оборонних стратегій* відносять:

- стратегію імітації;
- стратегію захисту;
- стратегію оперативного реагування;
- стратегію очікування.

*Стратегія імітації* базується на використанні вже відомих технологій і їх розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Наприклад, фармацевтична промисловість, що виготовляє ліцензовані ліки або популярні ліки на закінчених патентах. Фірма, що проводить стратегію імітації, не витрачається на дослідження (за винятком витрат на придбання ліцензій) і тому може досягати значного зниження витрат і високої рентабельності продажу. Головна увага при використанні стратегії імітації приділяється швидкому освоєнню технології і запуску товару у виробництво [11, с. 272].

Таблиця 6.2

**Стратегічні заходи для реалізації наступальної інноваційної стратегії**

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, товарна, цінова	Підвищення якості маркетингової діяльності; розширення меж ринку та освоєння нових ринків; оновлення асортименту; застосування інноваційних підходів до просування продукції; підвищення якості та ефективності реклами; застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію
Науково-технічна	Наукового розвитку, техніко-технологічного розвитку, диверсифікації	Розвиток власної науково-дослідної та дослідно-конструкторської бази; активний науковий пошук новітніх розв'язків проблем; розробка нових видів продукції; освоєння нових видів діяльності
Виробнича	Диверсифікації	Постійне оновлення техніко-технологічної бази

	виробничої діяльності, техніко-технологічного розвитку	підприємства; освоєння нових видів продукції
Кадрова	Розвитку персоналу, соціальної орієнтації	Постійне вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методів мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників; удосконалення соціальних програм
Фінансова	Підвищення якості управління фінансовою діяльністю	Використання сучасних фінансових інструментів (фінансові активи, фінансові зобов'язання, інструменти власного капіталу та похідні фінансові інструменти); оптимізація організаційної структури управління фінансовою діяльністю (використання концепції управління на основі «центрів відповідальності»); підвищення інноваційної культури фінансових менеджерів

Джерело: [24].

Імітаційна інноваційна стратегія спрямована на закупівлю ліцензій на певні нововведення, застосовується за наявності власних ресурсів та високої кваліфікації фахівців для освоєння нової технології [24].

*Захисна стратегія* використовується у формі короткострокових тактичних дій зі створення конкуруючим фірмам несприятливих умов на ринку шляхом перебудови виробництва на випуск модернізованої продукції [11, с. 272].

*Стратегія оперативного реагування* притаманна спеціалізованим малим фірмам, які працюють за індивідуальними замовленнями і володіють здатністю швидко перебудовуватись на створення нового продукту.

Великі підприємства використовують спільні інноваційні стратегії (наступально-захисні), що забезпечує гнучкість їхньої поведінки серед конкурентів на ринку [11, с. 273].

*Стратегія очікування* здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому разі фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту [11, с. 272].

Отже, оборонна інноваційна стратегія використовується за наявності на ринку перспективної інновації, яку можна розвивати, та спрямована на оптимізацію співвідношення «витрати – випуск» у виробничому процесі.

Стратегічні заходи для реалізації оборонної інноваційної стратегії представлені у *табл. 6.3*.

До класичних інноваційних стратегій належать також [24]:

- *традиційна інноваційна стратегія* – застосовується за умови наявності унікального продукту та спрямована на підвищення якості продукції;
- *залежна інноваційна стратегія* – використовується малими підприємствами-субпідрядниками за наявності замовлень від головної фірми;
- *опортуністична інноваційна стратегія (ніші)* – спрямована на знаходження продукту на існуючих ринках для споживачів з нетиповими, але значущими потребами. При цьому її застосування можливе за наявності глибокого знання ринкової ситуації, високого рівня техніко-технологічного розвитку і великих адаптаційних можливостей підприємства.

Таблиця 6.3

**Стратегічні заходи для реалізації оборонної інноваційної стратегії**

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, цінова	Підвищення якості ринкових досліджень; підвищення якості та ефективності реклами; активний пошук нових клієнтів та нових методів просування продукції на ринку; застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію
Науково-технічна	Техніко-технологічного розвитку, розвитку продукту	Підвищення технічного рівня виробництва; освоєння нових видів продукції на основі нової техніки і технології
Виробнича	Техніко-технологічного	Приведення у відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; оновлення техніки і

	розвитку, оптимізації ресурсів	технології; оптимізація структури основних засобів підприємства; підвищення ефективності використання основних засобів
Кадрова	Розвитку персоналу, оптимізації структури персоналу	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методів мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників; впровадження інноваційних форм та методів організації праці; відбір персоналу високої кваліфікації для вирішення інноваційних завдань; підвищення продуктивності праці
Фінансова	Забезпечення фінансової безпеки підприємства	Використання методів нейтралізації фінансових ризиків; оптимізація структури капіталу; оптимізація грошових потоків

Джерело: [24].

Згідно з підходом авторів [5, с. 346; 3] усі інноваційні стратегії можна поділити на дві групи.

1. *Стратегії проведення НДДКР* – пов’язані з проведенням підприємством досліджень та розробок. Ці стратегії визначають характер залучення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв’язку з наявними продуктами і процесами.

Детальна характеристика стратегій проведення НДДКР представлена у *табл. 6.4*.

Таблиця 6.4

### Інноваційні стратегії проведення НДДКР

Назва стратегії	Суть і зміст
Ліцензійна	Відповідно до цієї стратегії підприємство засновує свою діяльність на купівлі дослідницьких ліцензій на результати досліджень та розробок контрактних науково-технічних організацій чи інших підприємств. Купуються незавершені чи завершені розробки з метою їх подальшого доопрацювання і використання в процесі власних НДДКР. При цьому підприємство отримує власні результати за короткий проміжок часу та з меншими витратами
Стратегія паралельного розроблення	Передбачає придбання технологічної ліцензії на новий готовий продукт або процес для їх форсованого дослідного освоєння і проведення з урахуванням такого освоєння власних розробок і подальшого виробництва технології вже за результатами власних розробок. Ця стратегія використовується з метою форсованого освоєння нових продуктів і процесів, за наявності розробок, які можна купити за межами підприємства, а також для послаблення можливостей конкурентів в освоєнні цих інновацій (виключні ліцензії). Інноваційний розвиток при цьому відбувається на власній основі
Стратегія	Спрямована на досягнення довгострокового перебування підприємства на

дослідного лідерства	передових позиціях у сфері НДДКР у визначених напрямках.
Стратегія випереджальної наукоємності	Характеризується прагненням мати наукоємність, вищу від середнього рівня в галузі. Ця стратегія застосовується тоді, коли важливе значення має час появи нового продукту на ринок, коли важливо випередити інші підприємства у зниженні цін та витрат
Стратегія слідування життєвому циклу	НДДКР прив'язані до життєвих циклів продуктів і процесів. Застосування такої стратегії дозволить постійно мати заділі результатів НДДКР, призначених для заміщення продуктів і процесів, що вибувають

Джерело: [5, с. 349–350].

2. *Стратегії впровадження і адаптації нововведень* – належать до системи оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг.

Детальна характеристика стратегій впровадження та адаптації нововведень представлена у *табл. 6.5*.

Роль та значення інноваційних стратегій на підприємстві полягає ось у чому [11, с. 264]:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;
- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

Отже, під інноваційною стратегією розуміють цілеспрямовану діяльність з визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку, розробки вимог до розвитку підприємства й до комплексу заходів для досягнення вказаних цілей.

Таблиця 6.5

#### Інноваційні стратегії впровадження та адаптації нововведень

Назва стратегії	Суть і зміст
Стратегія підтримки продуктового ряду	Належить до числа найпростіших. Її суть зводиться до прагнення підприємства поліпшувати споживчі якості традиційних товарів, які не піддаються сильному моральному старінню
Стратегія	Застосовується до застарілих виробів, але таких, які ще мають попит і

ретронововведень	перебувають в експлуатації. Інновації будуть спрямовані на вдосконалення процесів їх виготовлення
Стратегія збереження технологічних позицій	Підходить для підприємств, які займають сильні конкурентні позиції, але через певні причини на деяких етапах розвитку відчують сильний і неочікуваний натиск з боку конкурентів і не можуть вкладати необхідні кошти в оновлення виробництва продукції. Така стратегія не може бути успішною в довготривалому періоді
Стратегія продуктової і процесної імітації	Підприємство може залучати технології зі сторони. Якщо залучення здійснюється за вже використовуваними технологіями, то виникає небезпека придбати застарілі технології чи продукти. Ця стратегія ефективна тоді, коли підприємство сильно відстає від конкурентів за своїм науково-технічним потенціалом або входить у нову для себе сферу діяльності
Стратегія технологічного трансферту	Реалізується головними підприємствами вертикально інтегрованих структур. Вони передають уже відпрацьовані технології малим підприємствам, які входять до структури. Стратегія цих малих підприємств є <i>стратегією вертикального запозичення</i>
Стратегія стадійного подолання	Передбачає перехід до вищих стадій технологічного розвитку, оминаючи нижчі. Тісно пов'язана з імітаційними стратегіями і зі стратегією випереджальної наукоємності
Стратегія технологічної пов'язаності	Підприємство впроваджує технологічно пов'язані інновації (понад 70%)
Стратегія слідування за ринком	Націлює підприємство на випуск найбільш рентабельної продукції з найвищим рівнем попиту на даний момент. Може бути використана на початкових стадіях розвитку фірми, коли ще чітко не визначені її місія і профіль діяльності
Стратегія радикального випередження	Відображає прагнення підприємства вийти першим на ринок з радикально новим продуктом або технологією його виробництва. Потребує реалізації двох стратегій НДДКР – лідерства та випереджальної наукоємності. Ця стратегія дуже дорога та ризикова. Її доцільно застосовувати невеликими молодим фірмам, які мають відповідні піонерні розробки за продуктами і процесами
Стратегія очікування лідера	Приймається великими підприємствами-лідерами в періоди виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначений. Першою на ринок виходить невелика фірма, а потім, у разі успіху, ініціативу перехоплює лідер

*Примітка.* Складено автором на основі джерела [5, с. 350–351]

Інноваційна стратегія є результатом безперервного процесу оцінки й аналізу різноманітних залежностей, сполучною ланкою стратегії, економічної ситуації, науково-технологічного потенціалу підприємства.

Зазначимо, що єдиної моделі інноваційної стратегії, як і єдиного стратегічного управління для всіх підприємств, не існує, адже кожна фірма унікальна за своїми характеристиками. А тому зміст стратегічного управління інноваційним процесом також унікальний і для кожної фірми існує своя

специфічна форма. Тому вибір інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема ринкової позиції фірми і динаміки її зміни, виробничого і технологічного потенціалу підприємства, виду виробленого на фірмі товару, а також зовнішніх факторів.

### **6.6. Формування та реалізація стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки**

Враховуючи динаміку розвитку ринкових процесів, а також значний ступінь невизначеності щодо розвитку подій у майбутньому, скласти детальну стратегію інноваційної діяльності та план заходів її реалізації досить важко. Їх слід формувати як стратегічне бачення, тобто визначати основні орієнтири на перспективу (але й вони можуть змінюватися), а детально планувати необхідно лише найближчі дії на один рік, максимум – на 2–3 роки. При цьому необхідно розглядати кілька можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому (песимістичний, оптимістичний, найбільш імовірний).

Розробляючи інноваційну стратегію розвитку підприємства, слід враховувати, що діюче підприємство вже має сформований бізнес-портфель, який зорієнтований на задоволення вже наявних потреб і запитів споживачів та забезпечення прибутку товаровиробникові. Інноваційні розробки можуть бути втілені у нові види продукції, які доповнюють (диверсифікують) наявний портфель або ж замінюють певні види продукції. Проте вони можуть бути реалізовані у формі патентів, ноу-хау, ліцензій тощо. Доцільність реалізації конкретного варіанта вирішується на основі розрахунків економічної ефективності альтернатив з урахуванням ризику [8].

На умови і зміст формування інноваційної стратегії фірми впливають:

- позиція керівництва щодо інновацій;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- система управління інноваціями;

- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми [18].

Виділяють *п'ять етапів* формування інноваційної стратегії підприємства [18; 6].

***Етап 1. Визначення місії та встановлення стратегічних цілей підприємства.***

У місії підприємства може бути підкреслена причетність до інноваційної діяльності. Як правило, місія організації формується при її створенні.

На цьому етапі задаються також стратегічні цілі організації, які будуть враховані в розробці та реалізації її стратегії. Цілі можуть виражатись кількісними параметрами, наприклад, фінансовими. Ціль визначається як вектор розвитку організації, на відміну від стратегії, яка визначається як напрямок дій по даному вектору. Однак стратегія і цілі нерозривно пов'язані між собою, адже стратегія – це і є засіб досягнення цілі.

Формулювати цілі необхідно таким чином [18]:

- починати з дієслова неозначеної форми, характеризувати напрямок дій («поліпшити», «зменшити», «досягти», «підвищити»);
- конкретизувати відповідний кінцевий результат у кількісному або якісному вираженні, це необхідно для перевірки досягнення цілі;
- конкретизувати заданий термін досягнення цілі;
- конкретизувати максимальну величину допустимих витрат, тобто встановити обмеження на виділені ресурси;
- обговорити, коли і що має бути зроблено; конкретизувати, як це буде зроблено;
- затвердити як управлінське рішення і зафіксувати у будь-якому документі та довести до всіх зацікавлених осіб.



На цьому етапі потрібно чітко визначитись із напрямками діяльності, від цього буде залежати подальший вибір стратегії.

*Етап 2. Стратегічний аналіз:* здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, аналіз впливу сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей його зовнішнього середовища на рішення щодо формування і майбутньої реалізації інноваційної стратегії.

До початку цього етапу вже відома місія компанії і сформульовані цілі, яких треба досягти. Тепер необхідно провести стратегічний аналіз зовнішнього оточення і внутрішнього стану підприємства, у підсумку якого здійснюється пошук альтернативних для підприємства видів інноваційних стратегій, а також генерування інноваційних ідей і видів новацій, які були б оптимальними та реальними у впровадженні для конкретного підприємства.

Мета цього етапу – на основі всебічного аналізу розробити таку кількість стратегій, які за тими чи іншими параметрами є оптимальними для підприємства, що аналізується.

На цьому етапі здійснюється також аналіз переваг і недоліків альтернативних для підприємства видів інноваційних стратегій, перспективності запропонованих інноваційних ідей і можливості їх практичної реалізації, доцільності подальшого використання запроваджених на підприємстві видів новацій. На цьому ж етапі слід здійснити оцінювання ризиків, притаманних конкретним видам інноваційних стратегій підприємства, і достатності інноваційного потенціалу для їх реалізації [18].

### *Етап 3. Визначення інноваційності підприємства.*

До початку цього етапу вже відома певна кількість стратегій, відповідно до яких підприємство буде розвиватися згідно зі своєю місією і поставленими цілями. Ці стратегії використовують і враховують внутрішнє оточення і внутрішній стан підприємства, що аналізується.

Найчастіше здійснення цих стратегій одночасно не є можливим із багатьох причин. Деякі стратегії можуть вимагати великої кількості ресурсів, що не завжди можливо в реальних умовах роботи підприємства. Деякі стратегії

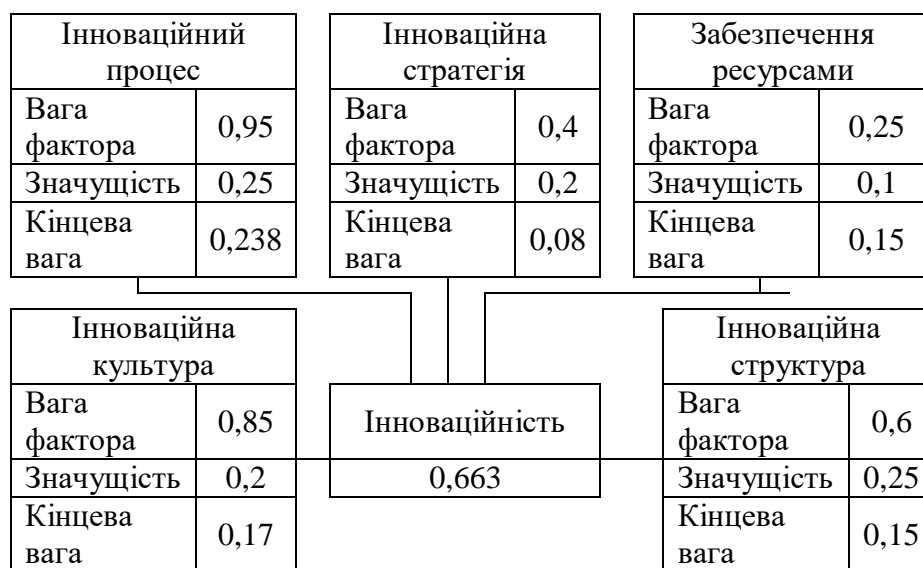
можуть бути взаємовиключними, деякі – не підходять із соціальних причин і т. ін. [18].

В основі інноваційної стратегії лежить інноваційне рішення. Для вибору стратегій треба провести аналіз готовності підприємства до інновацій.

Визначення інноваційності підприємства виконується за допомогою методу, який отримав назву *Innovation Scorecard*, українською мовою «система інноваційних показників» (СІП).

*Система інноваційних показників* – це кількісна оцінка сукупності факторів, які впливають на інноваційний розвиток підприємства. В СІП входять оцінки таких критеріїв, як інноваційна стратегія, інноваційний процес, інноваційна культура, структура, можливість забезпечення ресурсами [18].

Схематично система інноваційних показників представлена на *рис. 6.3*.



Джерело: [18].

**Рис. 6.3. Система інноваційних показників (СІП)**

Мета оцінки показника інноваційного розвитку за допомогою СІП – виявлення інноваційних можливостей підприємства. За допомогою системи інноваційних показників можна порівняти «інноваційність» різних підприємств. Результатом оцінки за допомогою СІП є рейтинг – число від нуля до одиниці, яке оцінює інноваційні можливості підприємства.

Складовим системи інноваційних показників присвоєна своя вага, врахування якої дає інноваційний рейтинг підприємства (див. *рис. 6.3*). Підприємство, інноваційність якого рівна одиниці, є найвищою мірою спроможним до інновацій, має високий інноваційний потенціал.

В *табл. 6.6* показана методика розрахунку рейтингу СІП.

Таблиця 6.6

**Методика складання рейтингу системи інноваційних показників**

Критерії	Фактори	Вага фактора	Ні (0)	Частково (0,5)	Так (1)	Рейтинг
Інноваційна стратегія	Середній час розробки інноваційного проекту більший порівняно з конкурентами?	0,3				0,3
	Чи підтримує компанія основну діяльність на світовому рівні?	0,2				0,1
	Розмір виручки від реалізації продукції (послуг) за останні три роки більший порівняно з конкурентами?	0,5				0
	Усього					0,4
Інноваційний процес	Чи враховує компанія пропозиції та побажання споживачів, постачальників в інноваційних проектах?	0,6				0,6
	Чи займається компанія пошуком інноваційних ідей?	0,3				0,3
	Чи здійснюють керівники певні заходи для розвитку інноваційного проекту?	0,1				0,05
	Усього					0,95
Забезпечення ресурсами	Чи є витрати для компанії на НДДКР інвестиціями?	0,3				0
	Чи здійснюється обмін ноу-хау внутрішніми постачальниками для пошуку інноваційних ідей?	0,5				0,25
	Чи використовує компанія команду компетентних експертів в основній діяльності?	0,2				0
	Усього					0,25
Інноваційна структура	Чи є в компанії неформальні команди, які займаються інноваційними проектами?	0,6				0,3
	Чи інформація про кращих спеціалістів є доступною і прозорою?	0,2				0,2
	Чи докладає компанія зусиль для подолання інноваційних бар'єрів?	0,2				0,1
	Усього					0,25
Інноваційна культура	Чи спостерігається динаміка зростання рівня організації навчання й управління знаннями всередині компанії?	0,4				0,4

Чи залучає компанія до процесу навчання та управління знаннями працівників, незалежно від посад і службових обов'язків?	0,3				0,15
Чи визнають співробітники компанії важливість інновацій та їхній внесок у розвиток компанії?	0,3				0,3
Усього					0,85

Джерело: [18].

Методика складання рейтингу проста – вагу фактора множать на фактичну присутність цього фактора на підприємстві, після цього рейтинги додають у межах одного критерію (див. *табл. 6.6*). Цей сумарний рейтинг відображається з урахуванням значення інноваційного показника (див. *рис. 6.3*).

Якщо інноваційність компанії менша за 0,5, то вибір має бути на користь загальних стратегій – зростання, стабільності, скорочення чи реструктуризації; тобто для прийняття базовою (загальною) інноваційної стратегії підприємство не готове. Потрібно звернути велику увагу на внутрішню підготовку підприємства до впровадження інновацій. Якщо ж інноваційність компанії 0,5 і вища, то менеджмент підприємства може вибрати інноваційну стратегію як базову (загальну) [18].

Скажімо, інноваційність підприємства перевищує 0,5 (див. *рис. 6.3*), це означає, що підприємство готове до розвитку інноваційним шляхом.

**Етап 4. Формування стратегії.** На цьому етапі необхідно остаточно сформулювати стратегію розвитку компанії: чому? як? за рахунок чого? будуть досягнені поставлені цілі.

Цей етап передбачає вибір оптимальної для підприємства інноваційної стратегії, підбір інноваційних ідей і новацій, оптимальних для досягнення цілей підприємства і розроблення під них відповідних інноваційних проектів, виділення видів новацій, впровадження яких розпочалося раніше і які доцільно впроваджувати й при реалізації обраної інноваційної стратегії, а також відмова від тих новацій, що втратили свою актуальність.

**Етап 5. Виконання стратегії.** Останній етап розробки стратегії – це її здійснення. Цей етап не менш важливий, ніж інші, незважаючи на те, що

стратегія вже сформована. За даними досліджень, у більшості випадків (близько 70%), коли реалізація стратегії не дала очікуваних результатів, головна причина була не в низькій якості цих стратегій, а в її незадовільній реалізації.

Отже, вибір інноваційної стратегії є складним аналітичним процесом прийняття рішень, що передбачає використання таких методів: порівняння, типових матриць, розрахунково-конструктивних тощо. Після обрання стратегій (для великих багатопрофільних підприємств) здійснюють стратегічне, тактичне та оперативне планування впровадження нововведень.

Для того, щоб поетапно реалізувати інноваційну стратегію, слід визначити методику її здійснення і скласти поетапний графік її впровадження. Протягом усього періоду виконання стратегічного плану необхідно порівнювати ступінь досягнення поставлених цілей з інноваційною стратегією, а також розробити методи, спрямовані на мінімізацію втрат, які можуть виникнути в процесі інноваційної діяльності кредитної організації [13].

Щоб стратегія була здійснена на практиці, треба створити спеціальну групу з упровадження інновацій. Головне її завдання – виконувати план інновацій. Її основними функціями при цьому є [16]:

- організувати механізм упровадження інновацій, відіграючи при цьому роль центральної сполучної ланки між усіма учасниками;
- брати участь у плануванні роботи організації в цілому;
- організувати оперативні групи з упровадження окремих інновацій та координувати їхню роботу, надавати їм допомогу в розв'язанні проблем, вимагати від них звітування про хід роботи;
- періодично збирати оперативні групи для обговорення можливостей нових технологій і продуктів. Може бути також створена особлива група для інструктажу службовців;

- підтримувати зв'язок із незалежними фахівцями – консультантами. Вони можуть бути запрошені для окремих консультацій та вирішення питань, а також для постійної роботи в групі;
- установлювати контакти між людьми, забезпечувати внутрішні зв'язки в усіх напрямках;
- приймати на розгляд пропозиції службовців, доводити їх до керівників вищого рівня;
- подавати регулярні звіти про свою роботу керівництву та інформувати про них службовців.

Таким чином, інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, а й досягнути їх кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції. Успіх на цьому шляху залежить від механізму поєднання розвитку наукової ідеї, її розробки, впровадження результату та споживання.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тестові питання**

#### **1. Основним завданням корпоративної стратегії є:**

- а) визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;
- б) формування головного напрямку розвитку підприємства і його СОБ;
- в) установлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації стратегії;
- г) формування конкурентних переваг підприємства.

#### **2. Корпоративну стратегію ще називають:**

- а) загальною;
- б) діловою;
- в) бізнесовою;
- г) конкурентною в мультибізнесових підприємствах.

#### **3. Не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:**

- а) злиття;
- б) поглинання;
- в) фокусування;
- г) створення спільного підприємства.

**4. Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у разі:**

- а) перебування товару на стадії зростання;
- б) перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;
- в) нерегулярних закупівель при виході товару на ринок;
- г) регулярних закупівель при виході товару на ринок.

**5. До стратегії скорочення не відносять:**

- а) поглинання;
- б) розвороту;
- в) ліквідації;
- г) відокремлення.

**6. Формування загальних стратегій безпосередньо пов'язане:**

- а) зі стадіями життєвого циклу підприємства;
- б) рівноважною ринковою ціною на вироблену продукцію;
- в) ступенями розвитку інфраструктури ринку;
- г) податковою політикою держави.

**7. Стратегії зростання реалізуються за рахунок:**

- а) скорочення витрат та відсікання зайвого;
- б) консервації потужностей і закриття;
- в) захисту наявної частки ринку;
- г) вертикальної і горизонтальної інтеграції.

**8. Стратегії реструктуризації реалізуються за рахунок:**

- а) освоєння нових видів продукції та ринків;
- б) консервації потужностей та закриття;
- в) підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;
- г) глобалізації діяльності.

**9. Стратегії скорочення реалізуються за рахунок:**

- а) освоєння нових видів продукції та ринків;
- б) консервації потужностей та закриття;
- в) підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;
- г) скорочення частки ринку.

**10. Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат полягає в орієнтації:**

- а) на зайняття лідерської позиції в галузі за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції;
- б) створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів;
- в) підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок;
- г) підтримання виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні.

**11. Стратегія диференціації полягає в орієнтації:**

- а) на зайняття лідерської позиції в галузі за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції;
- б) створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів;
- в) підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок;
- г) підтримання виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні.

**12. Стратегія фокусування полягає в орієнтації:**

- а) на зайняття лідерської позиції в галузі за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції;
- б) створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів;
- в) підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок;
- г) підтримання виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні.

**13. В основу стратегії диференціації покладено:**



- а) ідею сегментації ринку;
- б) принципи поставки на ринок продукції з унікальними властивостями;
- в) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції;
- г) орієнтацію на певну групу споживачів.

**14. Стратегія низьких витрат особливо успішна, якщо:**

- а) еластичність попиту за ціною висока;
- б) еластичність попиту за ціною низька;
- в) еластичність попиту за ціною нульова;
- г) витрати в основному складаються з витрат на оплату праці.

**15. Стратегія диференціації особливо успішна, коли:**

- а) є масовий попит;
- б) є багато покупців, які зацікавлені в особливих характеристиках товару;
- в) переваги покупців сильно відрізняються залежно від статево-вікової належності;
- г) на ринку діє велика кількість конкурентів.

**16. Стратегія інтегрованого зростання передбачає:**

- а) інтеграцію з усіма учасниками ринкових операцій;
- б) «зворотну», вертикальну інтеграцію з постачальниками;
- в) вертикальну інтеграцію «вперед» зі споживачами;
- г) створення (приєднання) нових складальних виробництв.

**17. Стратегія скорочення діяльності фірми не включає:**

- а) скорочення витрат різних типів на основі скорочення/припинення випуску прибуткових товарів;
- б) злиття і поглинання;
- в) «збирання врожаю»;
- г) ліквідації.

**18. Головною причиною диверсифікованості є:**

- а) можливість підвищити ціну акцій підприємства;
- б) можливість перерозподілити інвестиції між різними напрямками діяльності;
- в) стабілізація прибутків, зарплат і доходів;

г) скорочення ризиків за рахунок перерозподілу їх між різними напрямками діяльності.

**19. Маркетингова стратегія представляє собою:**

- а) комплекс прийомів поведінки підприємців на ринку;
- б) комплекс планів вивчення ринку, формування товарного асортименту, цінової політики, комунікаційної і збутової діяльності;
- в) втілення комплексу принципів, за допомогою яких формуються конкретні цілі маркетингу на певний період і організовується досягнення цих цілей з урахуванням можливостей конкретного суб'єкта ринку;
- г) результат цілеспрямованої роботи професіоналів-маркетологів із формування ланцюжка цінностей споживача.

**20. Фірма вибирає стратегію покриття ринку, суть якої – в розробленні єдиного комплексу маркетингових заходів на весь ринок. Ця стратегія має назву:**

- а) концентрований маркетинг;
- б) недиференційований маркетинг;
- в) диференційований маркетинг;
- г) диверсифікований маркетинг.

**21. Стратегію «зняття вершків» доцільно застосовувати, коли має місце:**

- а) висока еластичність попиту за ціною;
- б) низька еластичність попиту за ціною;
- в) значні обсяги виробництва і реалізації;
- г) нульова еластичність попиту за ціною.

**22. Конгломеративна диверсифікація – це:**

- а) об'єднання підприємств багатьох галузей, не поєднаних технологією;
- б) об'єднання підприємств багатьох галузей, поєднаних технологією;
- в) диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів;
- г) диверсифікація, пов'язана з технологією.

**23. Автором книги «Стратегія конкуренції» є:**

- а) Х. Віссем;

- б) М. Портер;
- в) І. Ансофф;
- г) Ж. Бовер

**24. Конкурентна стратегія безпосередньо передбачає:**

- а) досягнення найвищої прибутковості;
- б) досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
- в) розвиток функціональних служб підприємства;
- г) зниження витрат виробництва.

**25. Які стратегії М. Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:**

- а) диверсифікації, диференціації, лідерства за витратами;
- б) диференціації, фокусування, інтеграції;
- в) диференціації, лідерства за витратами, фокусування;
- г) диверсифікації, інтеграції, фокусування.

**26. Диференціація як конкурентна стратегія означає:**

- а) зміну споживчих якостей товару порівняно з товаром конкурента;
- б) зміну іміджу фірми на тому ж ринку;
- в) звуження асортименту продукції;
- г) всі три судження характеризують названу стратегію.

**27. М. Портер поділяє інноваційні стратегії:**

- а) на оборонні і наступальні;
- б) традиційні і залежні;
- в) стратегії проведення НДДКР і стратегії впровадження й адаптації нововведень;
- г) активні і пасивні.

**28. Ліцензійна інноваційна стратегія входить:**

- а) до оборонних інноваційних стратегій;
- б) інноваційних стратегій проведення НДДКР;
- в) інноваційних стратегій впровадження й адаптації нововведень;
- г) активних стратегій.

**29. До наступальних інноваційних стратегій не входить:**

- а) стратегія «кидання виклику»;
- б) стратегія «партизанської війни»;
- в) помірна наступальна стратегія;
- г) стратегія очікування.

**30. До оборонних інноваційних стратегій не входить:**

- а) стратегія оперативного реагування;
- б) стратегія «партизанської війни»;
- в) стратегія імітації;
- г) стратегія очікування.

### Ситуаційні завдання

#### *Завдання 6.1*

Всесвітній випуск «Жилет Сенсор» є наочним прикладом того, як фірма отримує ефект масштабу від стандартизованого підходу. Потрібно було десять років на розроблення «Сенсора». Ця марка зробила переворот в технології вологого гоління. Товар дійсно зайняв свою нішу на ринку. Для того, щоб повернути кошти, затрачені на розроблення товару і його випуск на ринок, необхідні великі обсяги продажу. Тобто фірма повинна функціонувати в глобальному масштабі. «Жилет» вивела три культурні універсалії (символи, що виходять за межі національної культури), які асоціювалися з вологим голінням: зручність, чистота і безпека гоління. Компанія застосувала їх у загальновідомій рекламній кампанії: «Жилет – найкраще для чоловіків». Всесвітній випуск мав феноменальний успіх. Рекламна кампанія «Сенсора» була настільки успішною, що її результати втілились у новому доповнювальному товарі – гелі для гоління, популярність і попит на який зростають.

#### *Питання до завдання 6.1*

1. Яку стратегію застосувала фірма «Жилет»?
2. Які переваги цієї стратегії? Чи отримала фірма додаткові переваги від застосування цієї стратегії у поточному періоді?

3. Які ризики має застосована стратегія? Чи відчуває фірма вплив зазначених ризиків у поточному періоді? Чи можуть ці ризики вплинути на діяльність фірми у майбутньому? Яким чином фірма може захистити себе від впливу зазначених ризиків?

4. Які дії, на вашу думку, може застосувати компанія «Жилет» у відповідь на нещодавній випуск на ринок конкурентом компанією «Шик» станка для гоління з чотирма лезами?

Відповідь обґрунтуйте.

### *Завдання 6.2*

Який різновид маркетингової стратегії зростання застосували фірми у наведених прикладах.

#### *Приклад 1*

Голлівудська компанія з виробництва фільмів МСА придбала *Cineplex-Odeon*, головну компанію, яка займалася дистрибуцією фільмів. МСА, таким чином, забезпечила собі поширення своєї продукції та поліпшила контроль не тільки на ринку виробництва, а й збуту.

#### *Приклад 2*

Компанія *New York Times* придбала у Квебеку (Канада) паперову фабрику, чим створила для себе переваги у постачанні паперу.

#### *Приклад 3*

Компанія *News Corporation* придбала *Twentieth Century Fox*.

#### *Приклад 4*

«Дженерал Електрик», яка спеціалізується в галузі електротехніки, купила американську радіокорпорацію *РСА*.

#### *Приклад 5*

Компанія *Time Warner*, зокрема її підрозділ *Warner Atlantic Recording*, під час «розкрутки» роману Роберта Джеймса «Мости країни Медісон», яка в липні 1993 року стала бестселером, випускає звукозаписи створених за мотивами

роману пісень у виконанні самого романіста. Інший підрозділ випустив відеокасету з цими піснями.

#### *Питання до завдання 6.2*

1. Проаналізуйте наведені приклади.
2. Які переваги забезпечують компаніям застосовувані ними стратегії зростання?
3. Які небезпеки можуть виникнути під час застосування цих стратегій?
4. Яким чином підприємства можуть захистити себе від потенційних ризиків? Чому ви так вважаєте? Наведіть приклади застосування подібних стратегій вітчизняними підприємствами.

#### *Завдання 6.3*

Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу, ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх кількість уже приділяє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку, гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару.

#### *Питання до завдання 6.3*

Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

#### *Завдання 6.4*

Можливість будувати глобальні плани на майбутнє компанія «Форд» одержала зовсім недавно. В 1991–1992 роках компанія мала великі збитки і тільки з наступного року знову стала працювати з прибутком. Перший квартал 1994 року показав, що результати поліпшуються. Обсяг досяг 34,8 млрд дол. (ріст на 4,4 млрд. дол.). Починала приносити перші успіхи почата компанією «Форд» гігантська програма під назвою «Форд-2000». Головний її натхненник –

президент фірми Алекс Тротман. Її мета – перетворити розрізнені і діючі самостійно підрозділи компанії по всьому світу в єдиний організм і домогтися за рахунок цього зниження витрат на 2 млрд дол., присутність в усіх секторах світового автомобільного ринку і більш гнучкого реагування на його вимоги.

Зміст програми «Форд-2000» – універсальність і відступ від старого принципу виробництва автомобілів, що призначаються для окремих ринків. Тепер компанія планує випускати моделі, котрі (можливо, з незначними змінами) можна продавати і в Старому, і в Новому Світі та в Азії. Завдяки цій програмі компанія значно скоротить витрати не тільки на розробку нових автомобілів, а й на їх виробництво.

Програма «Форд-2000» міняє всю структуру фірми. Президент компанії Алекс Тротман назвав її найбільшою переробкою за всю історію компанії.

Алекс Тротман керує компанією «Форд» близько п'яти років. З його приходом значно змінилася її політика. Він започаткував співробітництво між материками: американські та європейські розробники спільно працювали над шляховими дредноутами та мікролітражками.

Головне завдання – подолати бар'єр між американськими та європейськими ринками. Причому мова не тільки про конкретні моделі, а й усю структуру виробництва. Для цього «Форд» створив п'ять центрів (чотири – в США і один – в Європі), кожен із яких займається одним типом машин. У спеціалізації центрів ураховано смаки місцевого ринку. Американські центри відповідають за традиційно популярні на місцевому ринку великі седани, пікапи, міні-вени, а європейський центр (він базується однозначно в Англії та Німеччині) – за передньопривідні автомобілі малого та середнього класів. Цей сегмент світового авторинку росте зараз скоріше за інші і вже становить 25 млн машин на рік.

Програма «Форд-2000» дозволяє компанії значно швидше реагувати на потреби регіональних ринків.

В 1995 році проект «Форд-2000» поширився на Азію і Латинську Америку, а перші дійсно світові моделі почали виходити з кінця 1997 року. До

кінця тисячоліття програма дозволить компанії економити 2–3 млрд доларів США.

Другий акцент в теперішній діяльності компанії «Форд» – перенесення активності за океан. Збільшення прибутків пояснюється, перш за все, європейською діяльністю фірми, при цьому в Північній Америці результати діяльності компанії майже не змінилися.

#### *Питання до завдання 6.4*

1. Як можна характеризувати компанію «Форд» з погляду її взаємодії із зовнішнім середовищем?
2. Визначте тип стратегії компанії і дайте йому характеристику.
3. Які загрози на європейському ринку можуть чекати в майбутньому?

#### *Завдання 6.5*

У період скорочення попиту багато компаній знижують ціни. Однак цей крок не завжди ефективний, особливо якщо обсяги виробничих витрат – величина постійна.

Припустімо, ми розглядаємо виробництво автомобільних шин. Компанія, звичайно, може спробувати знизити ціни, однак навряд чи цей крок стимулюватиме споживача купувати ще одну шину, доки не зносяться ті, що у нього є.

У відповідь на зниження попиту три найбільші компанії – виробники шин вибрали різні стратегії. Компанія *Firestone* вибрала стратегію, що направлена на скорочення витрат, *B. F. Goodrich* – на «збір врожаю», *Goodyear* – на консолідацію.

#### *Питання до завдання 6.5*

Оцініть ситуацію та поясніть, у чому полягає кожна з названих стратегій. Як змінилося становище компаній?



## Термінологічний словник

**Стратегія фірми** – генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на тривалий період з метою зміцнення своєї життєдіяльності і економічної потужності щодо конкурентів.

**Стратегічний набір** – система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

**Стратегічна піраміда** за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом – стратегія, яку складають: корпоративна (загальна), ділова (конкурентна), функціональна, ресурсна та оперативна стратегії.

**Корпоративна (загальна) стратегія** – стратегія підприємства, яка визначає загальний напрям його діяльності та формується його вищим керівництвом.

**Ділова стратегія** – застосовується для визначення кожного окремого виду діяльності компанії.

**Функціональна стратегія** – застосовується для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності.

**Операційна стратегія** – є вужчою стратегією для основних структурних одиниць.

До загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства входять: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегія реструктуризації.

До стратегій зростання входять: стратегія інтенсивного росту, стратегія інтегративного росту, стратегія диверсифікації.

**Конкурентна стратегія** – сукупність заходів, спрямованих на досягнення стійко вигідної конкурентної позиції та забезпечення її відтворення на максимально тривалому відрізку часу, шляхом випередження і відбиття дій конкурентів, які здатні погіршити конкурентну позицію підприємства, а з

іншого боку, на створення таких умов, у яких можливості впливу конкурентів на досягнення підприємством своїх цілей будуть зведені до мінімуму.

**До загальних конкурентних стратегій** М. Портер відносить: стратегію лідирування за рахунок зниження витрат; стратегію диференціації; стратегію фокусування.

**Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат** – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття провідного становища в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

**Стратегія диференціації** – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

**Стратегія фокусування** – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

**До функціональних стратегій** входять: продуктово-ринкова стратегія, маркетингова стратегія, інноваційна стратегія, інвестиційна стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія закордонного інвестування, експортна стратегія, стратегія зовнішньоекономічної експансії.

**Інноваційна стратегія** – узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

**До наступальних інноваційних стратегій** належать: активна наступальна стратегія; помірна наступальна стратегія; стратегія «кидання виклику»; стратегія «партизанської війни».

**До оборонних інноваційних стратегій** належать: стратегія імітації; стратегія захисту; стратегія оперативного реагування; стратегія очікування.

**Традиційна інноваційна стратегія** – застосовується за наявності унікального продукту та спрямована на підвищення якості продукції.

**Залежна інноваційна стратегія** – використовується малими підприємствами-субпідрядниками за наявності замовлень від головної фірми.

**Опортуністична інноваційна стратегія (ніші)** – спрямована на знаходження продукту на ринках для споживачів з нетиповими, але значущими потребами.

**Етапи формування стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки** – 1. Визначення місії та встановлення стратегічних цілей; 2. Стратегічний аналіз; 3. Визначення інноваційності підприємства; 4. Формування стратегії; 5. Виконання стратегії.

#### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Віноградська О. М. Стратегічний менеджмент : консп. лекцій / О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська ; ред. М. З. Аляб'єв ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 159 с.
2. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комаринський. – Чернівці, 2006. – С. 101–148.
3. Гарбуз С. В. Формування системи інноваційних стратегій / С. В. Гарбуз // Стратегія підприємства : зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://conference.spkneu.org/business\\_strategy\\_2013/tezy/garbuz-svitlana-viktorivna](http://conference.spkneu.org/business_strategy_2013/tezy/garbuz-svitlana-viktorivna).
4. Длігач А. Стратегії зростання в системі стратегічного маркетингу / А. Длігач // Вісник КНУ ім. Шевченка. – 2007. – № 98. – С. 7–10.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

6. Загородній А. Г. Методика вибору інноваційної стратегії підприємства / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6 (120). – С. 45–51.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
8. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства : управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько ; за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2009. – 328 с.
9. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : консп. лекцій / Є.М. Кайлюк ; ред. М. З. Аляб'єв ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 80 с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – С. 49–150.
11. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
12. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
13. Мідляр А. К. Розвиток інноваційних стратегій в банківській системі України [Електронний ресурс] / А. К. Мідляр, Ю. О. Гвалтук . – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/36\\_PVMN\\_2012/Economics/6\\_124038.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/6_124038.doc.htm).
14. Орехова Е. В. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия / Е. В. Орехова // Актуальные вопросы экономических наук : сборник материалов 38-й Междунар. науч.-практ. конференции / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2014. – С. 125–130.
15. Писаревський І. М. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова ; ред. М. З. Аляб'єв ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 287 с.

16. Погореленко Н. П. Фінансові інновації у розвиток банківського сектору [Електронний ресурс] / Н. П. Погореленко. – Режим доступу : [http://eprints.kname.edu.ua/2664/1/ПОГОРЕЛЕНКО\\_Н.П.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/2664/1/ПОГОРЕЛЕНКО_Н.П.pdf).
17. Портер М. Международная конкуренція / М. Портер ; пер. с англ. под общ. ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
18. Рудь Н. Т. Економіка і організація інноваційної діяльності : електр. навч. посібник / Н. Т. Рудь. – Режим доступу : <http://www.lib.lntu.info/books/fb/pesp/2012/12-40>.
19. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
20. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
21. Тридід О. М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : монографія / О. М. Тридід, К. В. Орехова. – К. : УБС НБУ, 2010. – 143 с.
22. Фінансовий менеджмент у запитаннях та відповідях : навч. посібник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, О. М. Біломістний, К. В. Орехова. – Львів : Новий Світ-2000, 2014. – 384 с.
23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
24. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т. М. Янковець // Проблеми науки. – 2012. – № 12. – С. 33–40.

## **Розділ 7. Розроблення стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки**

*У разі успішної реалізації стратегії – хвалять розробників,  
у разі провалу – звинувачують обставини.*

*Автор невідомий*

- 7.1. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління
- 7.2. Методика вибору стратегічних альтернатив процесів формування інноваційної стратегії підприємства
- 7.3. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки
- 7.4. Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства
- 7.5. Інструменти і методи стратегічного контролінгу на підприємстві
- 7.6. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств

### **7.1. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління**

Поліпшення результатів діяльності промислових підприємств в умовах динамічного впливу середовища, у якому вони формують і реалізують свої стратегії розвитку, можливо досягнути за допомогою застосування сучасних управлінських підходів, до яких належить ситуаційне управління. Ситуаційний підхід дозволяє адаптувати традиційну систему управління підприємством до станів, які суттєво відрізняються від тих, що вже мали місце у діяльності підприємств. Ситуаційне управління розглядають як інструмент управління у кризових ситуаціях, які виникають унаслідок того, що керівництво не

спроможне розпізнавати нові явища, які швидко розвиваються до того часу, коли вони стають загрозами, не встигають реагувати на зміни і потрапляють у кризові умови.

Теорія ситуаційного управління широко висвітлюється в зарубіжній і вітчизняній економічній літературі. Зокрема, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають ситуаційний підхід як концепцію, згідно з якою оптимальне рішення є функцією факторів середовища у самій організації (внутрішні змінні) і в навколишньому середовищі (зовнішні змінні), спрямовану на управління у конкретній ситуації для більш ефективного досягнення цілей організації. Ситуаційний підхід намагається вказати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягнути цілей організації найбільш ефективно [28].

Щоб виділити основні теоретико-метологічні засади ситуаційного управління в сучасних умовах, розглянемо основні положення, які характеризують суть цієї управлінської категорії, передумови її виникнення і особливості еволюції. Уперше «закон ситуації» був сформульований на початку 1920-х років Фоллет М. Паркер (1868–1933), яка стверджувала, що ефективність керівника залежить від того, чи володіє він необхідними знаннями. Однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди: кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту.

Перетворення ситуаційного підходу на впливову теоретичну позицію почалося наприкінці 1950-х на основі розвитку основних положень теорії відкритих систем із метою розроблення концепції, яка пояснювала б властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього і зовнішнього навколишнього середовища. До переліку факторів, які науковці включали у дослідження, відносили: застосовувану технологію (Дж. Вудворд); стан навколишнього середовища (Т. Берні, Дж. Сталкер, Л. Лорш і Д. Лорш); розміри організації (Д. П'ю, Д. Хіксон, П. Блау, Р. Шенхер) і її стратегію (А.

Чандлер). Сучасний погляд на ситуаційне управління базується на тому, що не існує єдиного правильного універсального виду управління для будь-якої ситуації. Як зазначають Р. Гріфін і В. Яцура, ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосувати до організації, оскільки кожна організація унікальна, а прийнята управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від особливих обставин [16]. Беручи до уваги, що підприємство є динамічною структурою, яка змінює свою діяльність залежно від стану і впливів зовнішнього середовища, застосування ситуаційного менеджменту полягає у підготовці місця і створенні умов для наступного розвитку й удосконалення діяльності суб'єктів господарювання.

Використання ситуаційного підходу в управлінні підприємствами полягає у розгляді конкретних ситуацій, широкий діапазон яких суттєво впливає на їхню ефективність. За такого підходу система управління залежно від виду ситуацій може змінювати свої характеристик, які залежать від таких чинників: структура управління; методи управління; стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності й особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини; зовнішнє і внутрішнє середовище організації; стратегія розвитку організації; технологічні особливості виробничого процесу [4].

О. Віханський виділяє такі чинники, що мають ситуаційне спрямування [11]: складність, динамізм зовнішнього середовища; технології роботи в організації; стратегічний вибір керівництва (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту і територіальне розміщення виробництва); поведінка працівників (потреби, кваліфікація, вмотивованість).

Дослідження питання розвитку вітчизняних підприємств вимагає вибору вектора розвитку, що орієнтує на характер трансформаційних перетворень із врахуванням поточного їхнього стану та сучасних вимог. Розглядаючи еволюційну парадигму розвитку як визначальну у процесі формування методологічного інструментарію проведення трансформаційних змін, необхідно виділити такі її ознаки: саморозвиток і самоорганізація суб'єктів



господарювання як один з основних принципів збільшення життєздатності економічної системи; ефективність виробництва як основний критерій оцінки будь-яких реформаторських заходів; вибірковість політики державної підтримки як засіб сприяння інноваційним процесам у суспільстві [6]. В таких умовах особливістю ситуаційного управління є орієнтація на врахування вимог динамічного середовища, під впливом якого відбуваються економічні процеси на основі досягнення певної креативності, тобто здатності до «особливого сприйняття ситуації, що враховує безліч її конкретних проявів і при цьому забезпечує її перероблення саме у творчому, а не шаблонному режимі» та забезпечення дієздатності у наближеному до реальності часі [14].

В економічній сфері діяльності на сьогодні все більше уваги звертають на дослідження проблем розвитку, оскільки у це поняття закладають потенційні можливості змінювати наявний стан і досягати якісного нового рівня поточного функціонування. З розвитком пов'язують зміни, які суттєво відрізняють об'єкт від попереднього стану, і ця відмінність полягає у набутті нової якості. Й. Шумпетер зазначає, що «розвиток – це окреме явище, цілком відмінне від того, що можна спостерігати в економічному колообігу чи в прагненні до рівноваги. Це спонтанні й дискретні зміни ..., які назавжди змінюють і замінюють попередній стан рівноваги» [44]. Є. Борщук процес розвитку розглядає «як здатність системи до неадекватних змін при зміні властивостей її компонентів чи появи нових елементів, внаслідок зміни внутрішніх чи зовнішніх умов функціонування» [9]. Завданням ситуаційного управління у досягненні цілей розвитку є внесення коригувальних дій, які забезпечують реалізацію цілей розвитку (*рис. 7.1*).

Неможливо не погодитись із думкою науковців про те, що жодна теоретична модель не передбачає повного і точного опису реальності і в практичній діяльності не можна цілком покладатись на використання теоретичних моделей [18]. За таких умов, ситуаційне управління потрібно розглядати як оперативне управління, за якого управлінські рішення

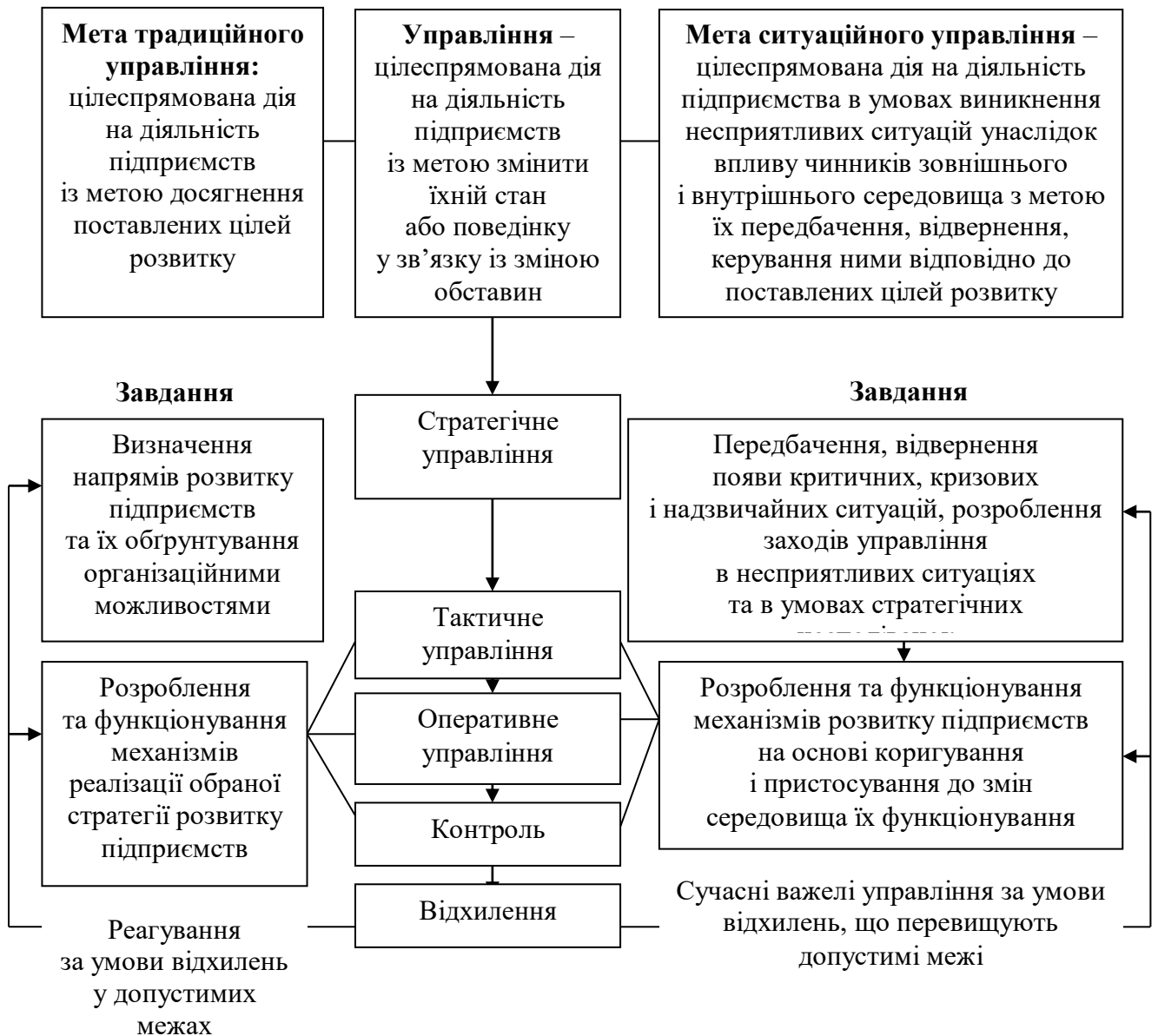
приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що при цьому виникають, доповнюючи стратегічне, перспективне управління.

Його практичне значення полягає у реалізації широкого спектра завдань, які можна розподілити на три групи [1]:

1) розроблення превентивних заходів, практичне значення яких полягає у запобіганні появі проблемних ситуацій та сигналізуванні небезпеки (запобігання появі проблемних ситуацій, виділення пріоритетності проблем, допомога у подоланні невизначеності ринкового середовища);

2) адаптування діяльності в умовах реалізації стратегічних і тактичних завдань (є засобом виживання у важкий період, сприяння мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів, переходу на новий виток циклічного розвитку підприємства);

3) регулювання діяльності в умовах відхилень, що виникають у процесі вирішення поточних завдань і є сигналами загроз та небезпек (координування діяльності підприємства, виявлення проблем, зниження ризику банкрутства і ліквідації підприємства, визначення ступеня загрози, що з'явилась, сигналізування про можливість появи незворотних проблемних ситуацій).



**Рис. 7.1. Завдання ситуаційного підходу в управлінській діяльності**

Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на підприємство в певний конкретний момент часу. Як зазначає А. Мельник, для того, щоб діяти у рамках концепції загального процесу управління і з урахуванням ситуаційного підходу, потрібно узагальнити й пов'язати наявні знання, дати їм необхідний каркас, що можливо на основі системного підходу з використанням основних методологічних положень щодо ситуаційного менеджменту [18]. Вимагає уточнення поняття ситуації, ситуаційних чинників, ситуаційної моделі управління розвитком підприємств. Ураховуючи складність умов

господарювання, ситуацією ми називаємо стан, який характеризується відхиленнями чи обставинами, що створюють загрози для діяльності підприємств і невирішення яких може призвести до кризових явищ.

У табл. 7.1 представлено класифікацію ситуацій, що є продовженням розкриття сутнісного розуміння актуальності ситуаційного управління у процесі дослідження проблем сучасного розвитку.

Таблиця 7.1

**Класифікація ситуацій, які пов'язані з розвитком підприємств**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Класифікація</b>
За типом виникнення	Об'єктивна ситуація – стан підприємства, який зумовлено дією чинників, незалежних від рішень, які приймає керівництво на рівні підприємства. Суб'єктивна ситуація – стан підприємства, який зумовлено дією чинників унаслідок суб'єктивних рішень, які приймає керівництво на рівні підприємства, або іншими чинниками, які виникають як результат функціонування системи управління підприємством
За функціональним змістом	Ринкова ситуація – обставини, що склалися під дією ринкових чинників (попит, пропозиція, конкуренти, ціна), що зумовили стан підприємства, який є загрозливим для досягнення цілей розвитку. Виробнича ситуація – обставини, що склалися під дією внутрішніх чинників підприємства, пов'язаних безпосередньо з виробничою діяльністю (використання виробничих потужностей, кадри, задіяні у виробничому процесі, стан технічних засобів, використовувани технології), що зумовили стан підприємства, який є загрозливим для досягнення цілей розвитку
За наслідками впливу на діяльність підприємств	Звичайна виробнича ситуація – такий стан справ на підприємстві на будь-який момент часу, коли виробничі й економічні показники, а також клімат у колективі перебувають на належному рівні і відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства. Кризова ситуація – такий стан справ на підприємстві, який характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують межі обмежень. Надзвичайна ситуація – такий стан справ на підприємстві, який характеризується перевищенням критично допустимих відхилень та рівня втрат
За ступенем повторюваності	Типова ситуація – стан підприємства, який мав місце у діяльності підприємства, і є певний досвід усунення відхилень у діяльності. Нетипова ситуація – стан підприємства, який зумовлений дією непередбачуваних чинників або внаслідок прорахунків у діяльності і потребує спеціального підходу до управлінської діяльності
За можливістю впливати на ситуацію і її наслідки	Керована ситуація – стан підприємства, який перебуває у межах встановлених відхилень, а також можливості впливати на ситуацію за рахунок наявного на підприємстві потенціалу. Некерована ситуація – стан підприємства, за якого відхилення

	перевищують критичні межі, а наявного потенціалу недостатньо для його коригування
За можливістю прогнозувати ситуацію чи її наслідки	Детермінована ситуація – стан підприємства, який можна спрогнозувати, передбачити на основі розроблених моделей, висновків експертів у певній галузі, характеризується певною закономірністю та досвідом вирішення. Недетермінована ситуація – стан підприємства, який неможливо передбачити через брак досвіду, появу нових ситуаційних чинників

Питання розвитку промислових підприємств є надзвичайно складною проблемою, яка вимагає розроблення відповідних методологічних засад проведення адекватних змін в умовах вітчизняної економіки з урахуванням дослідження ситуаційних чинників, що зумовлюють господарські ситуації. Такий висновок дав змогу вдосконалити наявну класифікацію чинників, що впливають на діяльність промислових підприємств (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

### Класифікація ситуаційних чинників

Класифікаційна ознака	Класифікація
За місцем виникнення	Ситуаційні чинники зовнішнього середовища – обставини, події, суб'єктивні рішення, що виникають за межами підприємств переважно у зовнішньому середовищі і спричинені як об'єктивними умовами (особливостями національної економіки, заходами державного регулювання, особливостями технологічного розвитку, політичними обставинами, міжнародними відносинами), так і суб'єктивними обставинами (поведінкою споживачів, попитом, відносинами з постачальниками, конкурентною позицією, діяльністю громадських організацій). Ситуаційні чинники внутрішнього середовища – обставини, події, суб'єктивні рішення, які виникають на рівні окремого підприємства і зумовлені переважно специфікою управлінської діяльності, що узагальнюється у показниках ефективності функціонування чинної системи управління
За функціональною сферою виникнення	Ситуаційні чинники у сфері виробничої діяльності – обставини, події, суб'єктивні рішення, що визначають стан виробничої сфери діяльності (рівень технологічного розвитку, продуктивність у виробничій сфері). Ситуаційні чинники у сфері комерційної діяльності – обставини, події, суб'єктивні рішення, які зумовлені дією ринкового середовища (маркетинг, логістика). Ситуаційні чинники у сфері управлінської діяльності – обставини, події, суб'єктивні рішення, які є результатом функціонування чинної системи управління на підприємстві (складові управлінського потенціалу та показники, що характеризують ефективність управлінської діяльності)
За способом розрахунку	Детерміновані ситуаційні чинники – показники і параметри, що характеризують обставини, події, суб'єктивні рішення, значення яких

(інформаційне забезпечення)	розраховане або встановлене на основі чинної системи обліку фінансової і статистичної інформації (облікова ставка, рівень інфляції, попит, ціни). Недетерміновані ситуаційні чинники – наслідки обставин, подій, суб'єктивних рішень, визначені на основі оцінок із застосуванням якісних методик опрацювання отриманої інформації
За наслідками впливу	Стимулятори – обставини, події, суб'єктивні рішення, дія яких має позитивне значення для діяльності підприємств. Дестимулятори – обставини, події, суб'єктивні рішення, дія яких має негативне значення для діяльності підприємств

Враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають у діяльності промислових підприємств, змінювати чи підтримувати вибраний організацією вектор розвитку можна тільки за умови постійного коригування показників діяльності відповідно до характеристик середовища функціонування підприємства. Необхідною умовою є врахування можливих тенденцій прогнозованих змін на основі ситуаційного управління, за якого управлінські рішення приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що при цьому виникають [18], що можливо за умови побудови відповідних моделей (рис. 7.2).

Наявність ситуаційних моделей розвитку підвищує стійкість суб'єкта господарювання до можливих змін умов зовнішнього середовища, дозволяє оперативно перебудовувати його діяльність у разі виявлення тенденцій до змін умов господарювання, орієнтувати науково-технічну і виробничо-збутову діяльність на реалізацію ринкових можливостей розвитку.

Застосування адекватного ситуації інструментарію управління розвитком підприємств вимагає попереднього розгляду таких положень: визначення нормативних умов функціонування підприємства, за яких можливе досягнення стратегічних цілей; визначення межі і переліку відхилень, які можуть виникати у діяльності під впливом певної ситуації, але які не потребують змін; визначення відхилень, які можуть становити загрозу діяльності і які потребують проведення певних змін; визначення надзвичайних ситуацій, які можуть виникати у діяльності підприємства і для яких застосовуються оперативні методи реагування у виняткових і потенційно небезпечних умовах і які є предметом особливої і окремої діяльності.

Вибір методів і підходів до реагування на відхилення значною мірою залежить від бажання і можливостей впливати на ситуацію, що виявляється у застосуванні відповідних дій, зокрема: реагування на зміни і їх прогнозування із застосуванням оборонної стратегії, яка спрямовує дії підприємства на захист позицій та реагування на несподівані зміни ситуацій при необхідності, передбачає аналіз ситуації і підготування до можливих варіантів розвитку подій; управління змінами, що відповідає наступальній стратегії, яка активізує діяльність підприємства у напрямі захоплення ініціативи у наступальних діях, ініціювання змін у галузі і управління їхніми темпами, захоплення лідерства у галузі [37].

Зазвичай ситуаційне управління розглядають як дії, що застосовуються у поточній діяльності для вирівнювання параметрів життєздатності суб'єкта господарювання. Водночас, в умовах динамічних змін, відхилення у поточній ситуації можуть виступати в ролі індикаторів, що показують необхідність вагоміших і складніших змін, які доцільно проводити як на рівні окремих складових діяльності, так і підприємства загалом, урахувавши при цьому часовий аспект необхідних змін. Тобто ситуаційне управління, покликане діяти у певній ситуації, потрібно розглядати як внутрішній механізм адаптації підприємства до динамічних змін середовища функціонування. І. Бажин розглядає можливості зміни шляху організації через перегрупування – зміни, які не потребують фундаментального переосмислення змісту і характеристик діяльності, і трансформацію, що охоплює зміни в чинних формах і способах діяльності [7].

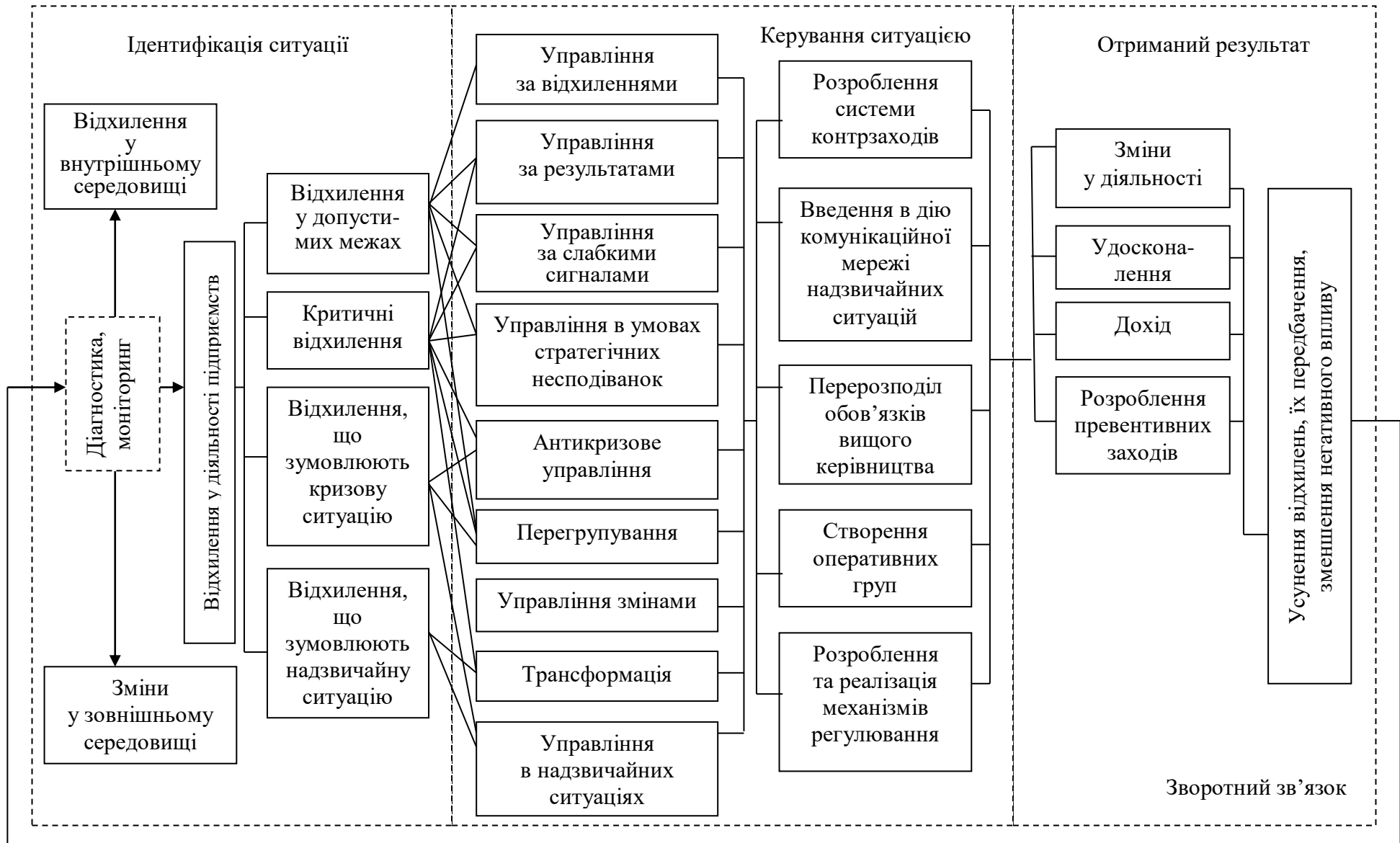


Рис. 7.2. Концептуальна модель ситуаційного управління



Основними принципами ситуаційного управління, які можуть бути застосовані на усіх рівнях середовища, у якому здійснюється управління розвитком підприємств, є принципи: системності; альтернативності; ефективності; відповідності стратегічним програмним документам; відповідності національним інтересам та національній безпеці України; забезпечення конкурентних переваг; конкретності; адаптивності; гнучкості; реальності; самоорганізації; саморозвитку; прогнозованості; економічної безпеки.

Таким чином, розвиток на засадах ситуаційного підходу в управлінській діяльності передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність підприємства, або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволить отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень з урахуванням особливостей кожної ситуації. Тому на сьогодні важливим є узагальнення наукових засад ситуаційного управлінського підходу та його теоретико-методологічного забезпечення у розв'язанні проблем розвитку промислових підприємств.

Необхідно підкреслити, що ситуаційне управління вносить гнучкість і динамізм в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її вдосконалюватися та розвиватись. Однак додаткової уваги потребують питання інновативного розвитку із врахуванням того, що в сучасних умовах розвитку будь-які зміни необхідно здійснювати, орієнтуючись на якісно новий стан об'єкта змін, що, власне, і можливо за допомогою інновацій.

## **7.2. Методика вибору стратегічних альтернатив процесів формування інноваційної стратегії підприємства**

Зростання ролі окремих суб'єктів господарської діяльності, необхідність їхньої цілеспрямованої взаємодії один з одним і зовнішнім середовищем у

рамках, окреслених методами державного і регіонального регулювання, ставить проблему формування стратегії інноваційного розвитку, яка має орієнтувати інноваційну, інвестиційну, маркетингову і виробничо-збутову діяльність суб'єктів господарювання на виявлення і всебічне використання наявних і перспективних ринкових можливостей, підтримуючи баланс зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку, з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів.

Інноваційна стратегія підприємства є однією зі складових економічної стратегії, і з цього боку її можна розглядати як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації. Єдиної інноваційної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікальне, тому і процес формування стратегії його діяльності також оригінальний, бо залежить від його позиції на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників.

На *рис. 7.3* представлено механізм формування і реалізації інноваційної стратегії, використання якого уможливорює науково обґрунтований, раціональний підхід до вибору підприємством стратегії інноваційного розвитку. Даний механізм включає кілька етапів.

*Етап стратегічного аналізу* – аналізується стан зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінюється інноваційний потенціал, аналізується й оцінюється інноваційний клімат.

*Етап формування інноваційних стратегічних альтернатив* – вибір інноваційної стратегії:

- визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
- розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
- здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевагу [26, с. 261].

Розроблення інноваційної стратегії – це встановлення інноваційних цілей підприємства, шляхів реалізації інноваційної стратегії.

Контроль реалізації інноваційної стратегії, її коригування – визначення майбутніх конкурентних переваг, що мають інноваційну направленість, оцінка реалізації інноваційної стратегії.

Згідно з цим механізмом розроблено комплексну методику вибору альтернативної інноваційної стратегії, яка поєднує у собі перший і другий етапи механізму формування інноваційної стратегії підприємства та охоплює три етапи.

*Етап 1.* Визначення сукупного інтегрального індикатора інноваційного потенціалу ( $I_{III}$ ). Сукупний інтегральний індикатор визначається як середнє арифметичне інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу підприємства:

$$I_{III} = \frac{I_{КП} + I_{МТП} + I_{ФЕП} + I_{НП} + I_{МП} + I_{ИНФП} + I_{ОУП} + I_{РП} + I_{ИИП}}{n_i}, \quad (7.1)$$

де  $I_{III}$  – сукупний інтегральний індикатор інноваційного потенціалу;

$I_{КП}$  – інтегральний індикатор кадрового потенціалу;

$I_{МТП}$  – інтегральний індикатор матеріально-технічного потенціалу;

$I_{ФЕП}$  – інтегральний індикатор фінансово-економічного потенціалу;

$I_{НП}$  – інтегральний індикатор наукового потенціалу;

$I_{МП}$  – інтегральний індикатор маркетингового потенціалу;

$I_{ИНФП}$  – інтегральний індикатор інфраструктурного потенціалу;

$I_{ОУП}$  – інтегральний індикатор організаційно-управлінського потенціалу;

$I_{РП}$  – інтегральний індикатор ринкового потенціалу;

$I_{ИИП}$  – інтегральний індикатор інформаційного потенціалу.

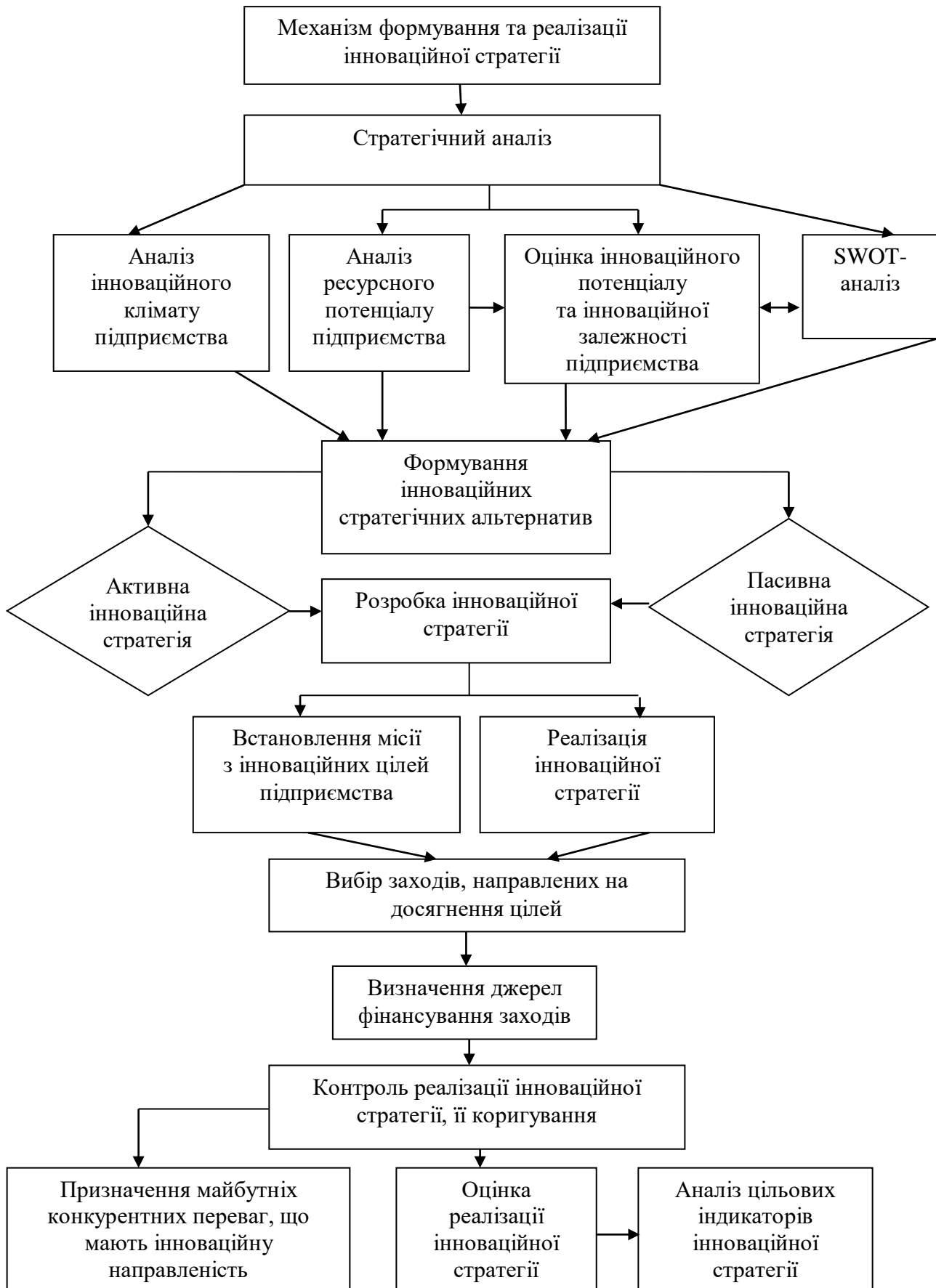
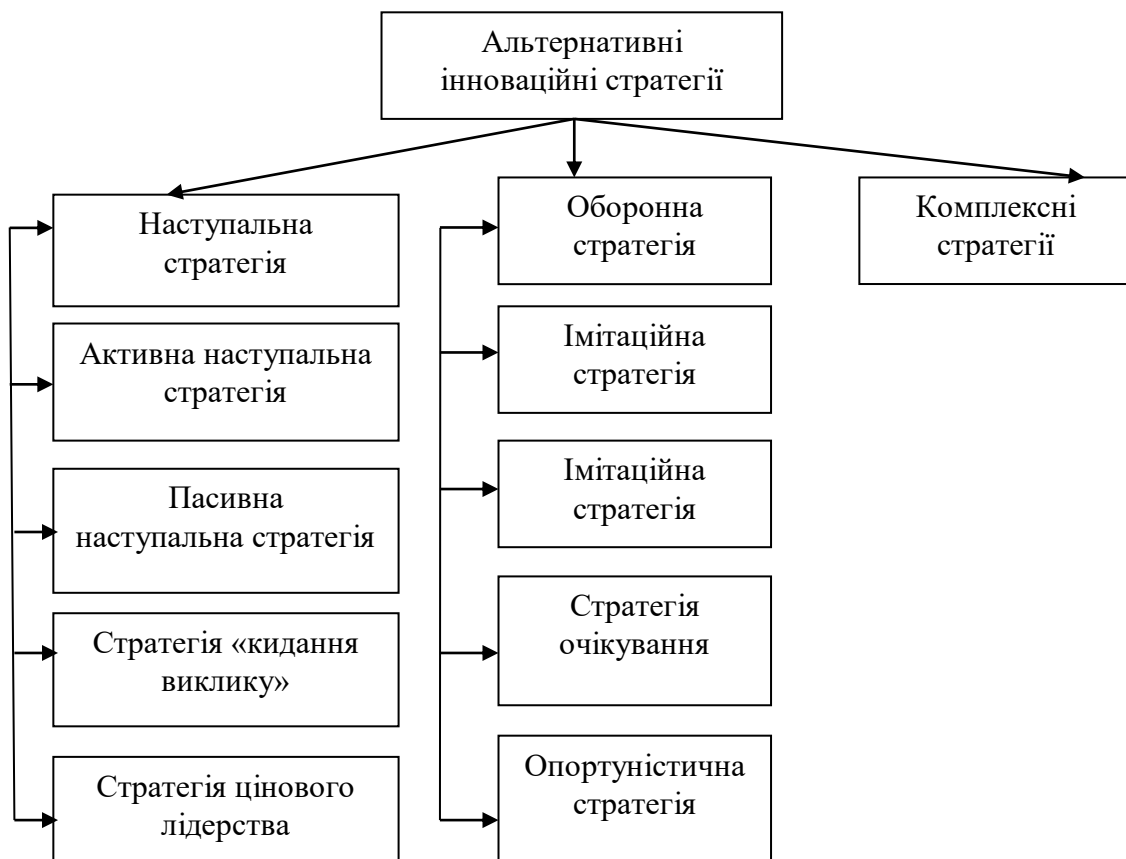


Рис. 7.3. Механізм формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства

*Етап 2.* Визначення інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності ( $I_{АП}$ ). Адаптивна складова є основою для прийняття саме стратегічних інноваційних рішень. Тому для оцінки адаптивної складової пропонується ввести поняття «інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності» ( $I_{АП}$ ), який буде показувати, наскільки наявні на момент оцінки, відповідно, виробничі, фінансові, кадрові, інфраструктурні та інші можливості підприємства пристосовані до інноваційних змін та непередбачуваних вимог зовнішнього середовища, тобто як швидко можна реалізувати альтернативні або незаплановані інноваційні рішення у межах обраної стратегії інноваційної діяльності.

*Етап 3.* Безпосередньо вибір стратегії. При виборі альтернативних стратегій інноваційної діяльності можна керуватися такою класифікацією інноваційних стратегій (рис. 7.4).



**Рис. 7.4. Структура інноваційних стратегій з погляду стратегічних альтернатив функціонування організаційно-економічного механізму**

На основі такої класифікації інноваційних стратегій при різних сполученнях значень інтегральних показників  $I_{II}$  та  $I_{AII}$  можемо сформувати матрицю вибору інноваційних стратегій (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

**Система вибору стратегії інноваційної діяльності підприємства**

Значення сукупного інтегрального індикатора інноваційного потенціалу ( $I_{II}$ )	Дуже добре ( $0,8 < I_{II} < 1$ , у виняткових випадках $>1$ )	Стратегія «ринкової ніші»	Пасивна наступальна стратегія	Активна наступальна стратегія
	Добре ( $0,5 < I_{II} < 0,8$ )	Стратегія орієнтації на малі наукоємні фірми	Стратегія «випереджувальних ударів»	Стратегія «кидання виклику»
	Задовільно ( $0,2 < I_{II} < 0,5$ )	Опортуністична стратегія	Стратегія диференціації	Стратегія цінового лідерства
	Погано ( $0 < I_{II} < 0,2$ )	Стратегія направленості на інноваційні зміни	Стратегія очікування	Імітаційна стратегія
Показник		Погано ( $0 < I_{AII} < 0,3$ )	Добре ( $0,3 < I_{AII} < 0,7$ )	Дуже добре ( $0,7 < I_{AII} < 1$ , у виняткових випадках $> 1$ )
	Значення інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності ( $I_{AII}$ )			

**7.3. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки**

Інноваційні проекти порівняно з іншими інвестиційними проектами характеризуються підвищеним рівнем ризикованості. Причинами високого рівня ризиків є те, що аналітики підприємств не здатні прогнозувати реакцію ринку на інновацію, оскільки відсутні ретроспективні дані для моделювання майбутнього розвитку подій щодо продукту, який є абсолютно новим для споживачів. З огляду на це умовою започаткування і реалізації інноваційних проектів є обґрунтування їхньої окупності й прибутковості у визначений період часу. Таке обґрунтування, як правило, наводиться в бізнес-планах. Більшість

технологій бізнес-планування має універсальний характер. Вони не враховують специфіки окремих видів інвестиційних проектів. Проблема бізнес-планування інноваційних проектів полягає в тому, що досі відсутні спеціально розроблені технології бізнес-планування, які б дозволяли адекватно аргументувати економічну ефективність вкладення коштів в інновації з урахуванням тих чинників, які відрізняють інноваційні проекти від усіх інших інвестиційних проектів [38].

Технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників, які обґрунтовують економічні вигоди від реалізації бізнесових ідей. Аналіз технологій бізнес-планування на промислових підприємствах показав, що більшість із них базується на стандартах *ЮНІДО*, *ЄБРР*, *KPMG*, *BFMGroup*, а також *MasterPlans*, *TACIS*.

Першим етапом технології *ЮНІДО* є підготовка резюме. Цей розділ, як відомо, є презентаційною частиною основних положень бізнес-плану. Його призначенням є розкриття логіки економічної вигідності реалізації певної бізнесової ідеї. Відповідно до методики *ЮНІДО* резюме має коротко відображати всі складові бізнес-плану. На відміну від резюме інші етапи технології бізнес-планування є не сукупністю узагальнених даних, а аналітичною інформацією, призначенням якої є аргументувати ключові аспекти бізнес-плану. Так, якщо в резюме суть бізнесової ідеї може бути розкрита одним або кількома реченнями, наприклад, будівництво поліетиленопереробного заводу, то на другому етапі наведеної технології «Формулювання ідеї запропонованого проекту» необхідно навести інформацію про номенклатуру й асортимент продукції або послуг, які має намір виробляти (надавати) підприємство, їх обсяг, виробничі потужності підприємства, місце розташування підприємства, особливості матеріально-технічного забезпечення виробництва, графік реалізації проекту тощо. Стандарт *ЮНІДО* вимагає також, щоб у цьому розділі лаконічно формулювалася мета реалізації бізнесової ідеї, а також щоб було адекватно визначено засновників проекту реалізації бізнесової ідеї, їхні адреси, розподіл відповідальності за різні етапи реалізації проекту

тощо. Важливою складовою цього етапу є опис історії виникнення бізнесової ідеї. Тут має бути розкрито інформацію про авторів бізнесової ідеї та її замовників, а також про факт захисту прав інтелектуальної власності на ідею, проведені експертизи щодо придатності ідеї до її практичної реалізації. Історія виникнення бізнесової ідеї має відповідати на питання, чому саме сьогодні виникла необхідність реалізовувати проект. На цьому ж етапі бізнес-планування необхідно чітко визначити обсяг витрат, пов'язаних із перетворенням бізнесової ідеї на проект, готовий до практичного впровадження.

Наступним етапом технології бізнес-планування є оцінювання ринків збуту продукції (послуг). У цьому розділі подають розрахунки, призначені для обґрунтування значень показників, наведених у попередньому розділі. Місткість ринку є показником, значення якого свідчить про необхідні виробничі потужності, потрібний обсяг інвестицій, потребу географічної диверсифікації виробничих підрозділів тощо. Місткість ринку значною мірою визначає також логістичну модель підприємства. Оцінювання ринків збуту продукції (послуг) зазвичай відбувається у двох напрямках: ідентифікування фактичного обсягу ринку і визначення потенційної місткості ринку. Саме потенційна місткість ринку є вихідною точкою для планування обсягів виробництва й реалізації продукції (послуг) [2].

За стандартами ЮНІДО, потенційну місткість ринку визначають за оптимістичним і песимістичним сценаріями, і хоча для обґрунтування основних проектних показників компромісний, усереднений варіант оцінювання є досить прийнятним, інвестори часто вимагають, щоб базою для обчислення проектних показників стали песимістичні оцінки потенційної місткості ринку. Доцільно відзначити також те, що технологія бізнес-планування має передбачати застосування різних альтернативних методів прогнозування. Це сприяє обґрунтованості побудованих прогнозів, знижує ризик виникнення механічних помилок, усуває ймовірність звинувачення авторів проекту в суб'єктивізмі оцінок.



На цьому етапі технології бізнес-планування, крім вищевказаного, структурують фактичний поточний попит на продукцію (послуги) у розрізі сегментів ринку, ідентифікують цільові ринки, встановлюють рівень конкуренції і визначають основних конкурентів, прогнозують динаміку зміни попиту на продукцію (послуги) і способи проникнення продукції конкурентів на ринки.

За результатами оцінювання ринку збуту планують маркетинг. Цей етап технології бізнес-планування складається з двох частин. Одна з них присвячена розкриттю суті стратегії маркетингу, друга – тактичному плануванню маркетингу. Стандарти ЮНІДО вимагають, щоб вибір певної стратегії маркетингу був обґрунтованим, тобто розробники бізнес-плану повинні навести конкретні переваги обраної стратегії над іншими. Розкриття її суті має відповідати на такі питання: як змінюватиметься асортимент продукції в довгостроковій перспективі; яким буде діапазон цін на продукцію; які рекламні заходи будуть реалізовуватися до і під час виконання виробничої програми? Щодо тактики маркетингу, то очевидно, що в бізнес-плані вона не може бути описаною до рівня готових оперативних рішень, оскільки такий рівень деталізації можливий лише з огляду на ті обставини, які складаються в реальній дійсності під впливом взаємодії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Тут тактичне планування є комплексом моделей реагування підприємства на зміну ринкової кон'юнктури. Призначенням цих моделей є забезпечувати можливості альтернативної поведінки підприємства-виробника.

Виробнича програма складається з двох розділів: плану виробництва продукції в натуральному (умовно-натуральному) вираженні і плану виробництва у вартісному вираженні. В основу розроблення виробничої програми має бути покладена реальна потреба на конкретну продукцію. На рівні промислового підприємства потреби на продукцію конкретизують за допомогою попиту споживачів і господарських договорів за розгорнутою номенклатурою виробів. Під час планування виробничої програми необхідно

використовувати такі матеріали: перспективний план виробництва продукції і послуг; прогноз потреби на продукцію підприємства, який складається на підставі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо; державний контракт і державне замовлення на продукцію підприємства – якщо воно є; результати вивчення поточного попиту на продукцію; договори на виробництво та поставку продукції, які укладаються в результаті вільного продажу виробів на гуртових ярмарках; заходи щодо спеціалізації і кооперування виробництва; заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства; дані про залишки нереалізованої продукції в попередньому періоді [30]. За результатами планування виробництва планують організаційні заходи, пов'язані з реалізацією бізнесової ідеї. Цей етап технології бізнес-планування може охоплювати комплекс заходів із перетворення підприємства з однієї організаційно-правової форми на іншу, створення нової або реорганізацію наявної організаційної структури управління підприємством, розподіл функцій і повноважень між підрозділами підприємства й конкретними працівниками, визначення способів підбору бізнес-партнерів і опис заходів, які необхідні для налагодження ділових стосунків із ними, підготовку підприємства до додаткової емісії акцій або боргових цінних паперів. На цьому ж етапі складається план кадрового забезпечення підприємства й побудови апарату управління або опис наявного апарату управління і характеристика складу працівників.

Завершальним етапом технології бізнес-планування є фінансове планування і фінансовий аналіз. Він охоплює побудову стратегії фінансування проекту реалізації бізнесової ідеї, складання плану доходів і витрат, побудову плану додатних і від'ємних грошових потоків, формування плану активів і пасивів, побудову графіка беззбитковості, оцінювання ризиків і передбачення можливих шляхів їх ліквідації або мінімізації. Кінцевою метою цього етапу технології є наведення аргументів на користь того, що проект реалізації бізнесової ідеї забезпечить очікувані економічні вигоди.

Однією з найпоширеніших є також технологія бізнес-планування відповідно до стандарту ЄБРР [35]. Оскільки ЄБРР був створений для сприяння промислового й торговельного розвитку країн Центральної Європи та Центральної Азії, то практично всі проекти, які він реалізовує, мають міжнародний характер, вони передбачають залучення іноземних інвестицій і кредитів. Очевидно, що майнові і цивільні відносини, які виникають між учасниками реалізовуваних проектів під патронатом ЄБРР, супроводжуються економічними, політичними, правовими та іншими ризиками. Саме висока ймовірність реалізації цих ризиків під час виконання інвестиційних проектів зумовила те, що технологія бізнес-планування, яка здійснюється відповідно до стандартів ЄБРР, розпочинається з узгодження юридичних умов реалізації проекту у формі підписання меморандуму (лат. *memorandum* – буквально те, про що слід пам'ятати, нагадування) про конфіденційність інформації.

У меморандумі про конфіденційність наводиться інформація про те, що особа, яка знайомиться з бізнес-планом, бере на себе зобов'язання і гарантує непоширення цієї інформації без дозволу автора. Тут зазначається також, що має місце заборона копіювання всього бізнес-плану або окремих його частин з якою завгодно метою, заборона передачі третій особі. У меморандумі потенційних учасників проекту реалізації бізнесової ідеї попереджують про вимогу повернення бізнес-плану, якщо він не викличе інтересу в адресата [34].

Відповідно до стандартів ЄБРР наступний етап технології бізнес-планування такий самий, як і в стандарті ЮНІДО, а саме – підготовка резюме. Щоправда, наповнення резюме бізнес-плану тут дещо інше. Різниця полягає в тому, що за стандартом ЄБРР у резюме більше уваги приділяється маркетингу, зокрема опису ринку, його сегментуванню, конкретизації цільових споживачів, розкриттю особливостей географії ринку. Характерною особливістю резюме, підготовленого відповідно до стандартів ЄБРР, є також те, що в ньому приділяється увагу інноваційності пропонованого продукту, огляду технології його створення, особливостям проведення необхідних НДДКР на передінвестиційній стадії реалізації проекту. Характерною особливістю цього

резюме є також відзначення сильних і слабких сторін проекту, що певною мірою залишає проект відкритим до його вдосконалення, уможлиблює діалог потенційних учасників проекту на предмет його доопрацювання. Важливою складовою резюме є також пропозиції інвесторам. Вони формуються на засадах адекватного опису перспектив отримання інвестором прибутку від вкладення коштів у проект реалізації бізнесової ідеї. Для інвесторів наводиться інформацію про обсяг необхідних інвестицій, розподіл прав власності на активи, які формуються під час і внаслідок реалізації проекту, форми участі в інвестиційному проекті, умови залучення інвестицій (вкладення коштів у статутний фонд, придбання акцій підприємства або боргових зобов'язань, надання кредиту), тривалість інвестиційних траншів, умови виходу інвесторів із проекту, термін окупності інвестицій тощо. Інвестори з резюме отримують інформацію про їхній можливий склад, а також про досвід і компетенції ключових учасників проекту, програми їхнього мотивування, особливості захисту прав інтелектуальної власності тощо.

Черговим етапом технології бізнес-планування відповідно до стандарту ЄБРР є аналіз підприємства, на якому планується реалізувати проект. Як бачимо, хоча стандарт ЮНІДО також передбачає розкриття інформації про підприємство, проте на цьому аспекті формування бізнес-плану ЮНІДО не акцентує уваги. З одного боку, це добре, оскільки ЮНІДО розглядає проект через призму вивчення ринку, встановлення виду продукції, яким можна заповнити певну нішу, визначення необхідних виробничих потужностей і встановлення обсягу інвестицій, які необхідні для реалізації бізнесової ідеї. Такий підхід добрий тим, що тут можна аналізувати, яке з підприємств найкраще підходить під конкретну ідею. У свою чергу, стандарт ЄБРР орієнтований на те, щоб знайти інвесторів для реалізації проекту на базі конкретного підприємства. З цього ракурсу технологія бізнес-планування на основі стандарту ЄБРР є більш формалізованою. Вона ретельніше враховує специфіку підприємства, його структуру, потенціал для реалізації певної бізнесової ідеї. Тобто стандарт ЄБРР акцентує увагу на оптимізації результатів

реалізації проекту в напрямку узгодження умов його виконання між реципієнтом і потенційними інвесторами.

На етапі аналізування підприємства-реципієнта конкретизуються відомості про власників підприємства, історію його розвитку, поточний фінансовий стан, наявність і стан кредиторської заборгованості, місце підприємства на ринку за обсягами реалізації. Тут також наводяться дані про технологічні процеси підприємства і зв'язки між ними.

Після етапу аналізування підприємства технологією бізнес-планування за стандартами ЄБРР передбачено етап формування ідеї пропонованого проекту. Порівняно зі стандартом ЮНІДО, де також передбачено такий етап у бізнес-плані, підготовленому за стандартом ЄБРР, суть пропонованої ідеї розкривається як сукупність послідовних операцій, що базуються на виробничій програмі підприємства і фінансовому плануванні, а також комплексі аргументів на користь того, що наявні ринкові можливості і рівень конкуренції незаперечно свідчать про те, що здійснені в проект інвестиції забезпечать очікуваний прибуток. Характерною особливістю як цього етапу бізнес-планування, так і загалом стандарту ЄБРР є те, що в ньому здійснюється екологічне оцінювання проекту. Проводячи екологічні атестації, ЄБРР забезпечує екологічну обґрунтованість своїх проектів і спостереження за їхніми природоохоронними показниками. У рамках своїх проектів він прагне забезпечити додаткові екологічні переваги, особливо якщо ці проекти дають і екологічні переваги. ЄБРР надає особливого значення проектам, які сприяють підвищенню енерго- і ресурсоефективності, зменшенню відходів, відшкодуванню та утилізації використаних ресурсів, використанню чистіших технологій, розширенню використання поновлюваних ресурсів, а також іншими проектами, що мають в основному природоохоронні завдання.

Реалізація пріоритетів екологічної політики ЄБРР забезпечується на всіх етапах процесу оцінки проекту. До процедур банку в цій сфері відносять відбір і такі дослідження, як проведені спонсором екологічні оцінки і ревізії, огляд стану довкілля, внесення екологічних умов до юридичних документів, а також

екологічний нагляд за проектами та їхня оцінка. Діюча в банку секція екологічної експертизи встановлює, у якій формі екологічні обстеження повинні проводити спонсори або засновники до проходження етапу затвердження концепції проекту, а також вимоги про опитування громадської думки. Особливого значення надають заходам, що зменшують несприятливі з екологічного погляду наслідки виконання проектів, поліпшують стан довкілля або гігієну праці й техніку безпеки на виробництві. Завершальним етапом технології бізнес-планування відповідно до стандартів ЄБРР є формування плану отримання і використання кредитів. Як бачимо, на відміну від стандарту ЮНІДО, де цей план є елементом фінансового планування, у стандарті ЄБРР він максимально конкретизований. Передусім причина в тому, що кредитування є основною функцією ЄБРР. Практично 100% проектів, які реалізуються за участі цієї організації, передбачають використання підприємствами-реципієнтами кредитів ЄБРР та інших кредиторів. Тому саме на кредитних ризиках акцентується в стандарті ЄБРР. План отримання і використання кредитів у бізнес-планах проектів, що підготовлені за стандартом ЄБРР, є інструментом контролювання позичальників та уникнення ймовірності нецільового використання ресурсів, порушення розрахункової дисципліни тощо. Зазвичай план отримання і використання кредитів містить таку інформацію: графіки отримання і погашення кредитів; форми гарантування кредитів; види обладнання і види робіт, які будуть фінансуватися за рахунок отриманих кредитів; результати проведення SWOT-аналізу; ризики, пов'язані з реалізацією проекту, і опис заходів, які будуть реалізовані для їх зниження або ліквідації.

До поширених технологій бізнес-планування належить також технологія, що базується на стандарті *KPMG*. Компанія *KPMG* надає аудиторські та консультаційні послуги з податкових і фінансових питань клієнтам, серед яких найбільші українські і міжнародні компанії, а також низка неурядових організацій та фінансових інститутів. Технологія бізнес-планування, розроблена компанією *KPMG*, стала стандартом, оскільки *KPMG* запропонувала на

ринок програмний продукт «Інтерактивна бізнес-модель підприємства», який є електронним документом у форматі *MS Excel*. Цей продукт уможливорює при формуванні бізнес-плану в будь-якому форматі розробляти інтерактивну бізнес-модель підприємства, яка є інструментом фінансового аналізу й джерелом отримання необхідних фінансових показників [48].

Технологія бізнес-планування за стандартом *KPMG* близька до технології бізнес-планування за стандартом ЮНІДО. Є лише певні відмінності в наповненні кожного з етапів технології бізнес-планування. Попри це перевагою бізнес-плану, підготовленого за стандартом *KPMG*, є те, що в ньому приділяється увагу обчисленню проектної собівартості пропонованої продукції (послуг), що засвідчує прозорість використовуваного підходу до управління витратами й дозволяє на передпроектній стадії реалізації бізнесової ідеї аналізувати можливі резерви зниження собівартості. Щодо недоліків цієї технології, то в ній надто закритими є інформація щодо особливостей матеріально-технічного забезпечення виконання виробничої програми підприємства та порядок забезпечення проекту виробничими потужностями [29].

Однією з альтернатив під час побудови бізнес-планів є використання стандарту *MasterPlans*. Компанія *Master Plans Experts* є всесвітньо відомою організацією, яка надає послуги з бізнес-планування. І хоча при рекламуванні своїх послуг компанія акцентує увагу на тому, що пропоновані нею бізнес-плани враховують усі індивідуальні особливості клієнтів, слід визнати, що технологія їх розробки досить високо формалізована для кредитних, інвестицій, екологічних та інших проектів. Причинами цього є, з одного боку, набутий компанією досвід у бізнес-плануванні, типологізації бізнес-ідей, а з іншого боку – те, що компанія *Master Plans Experts* так само, як і компанія *KPMG*, взяла за основу при бізнес-плануванні технологію ЮНІДО.

Логічність етапів цієї технології важко поставити під сумнів. Бізнес-план, побудований за стандартом *MasterPlans*, добре структурований. Користувач такого бізнес-плану послідовно, на основі дедуктивного методу, отримує аргументи про економічну доцільність і реалістичність реалізації бізнесової

ідеї. Серед недоліків застосування цієї технології бізнес-планування доцільно виділити те, що вона орієнтована на реалізацію бізнесових ідей, які передбачають виробництво продуктів і технологій, інноваційних для підприємства, а не для ринку.

Альтернативою цій технології є технологія бізнес-планування відповідно до стандарту *BFM Group. BFM Group Inc.* – об'єднання кількох компаній, які спеціалізуються на розробленні креативних стратегій розвитку бізнесу і дослідження ринку. За участі *BFM Group Inc.* реалізовано сотні успішних інвестиційних проектів у всьому світі. Набутий досвід і широка мережа представництв перетворили використовувану компанією технологію бізнес-планування на один із найпоширеніших стандартів.

Порівняно з технологіями бізнес-панування на засадах застосування стандартів ЮНІДО, ЄБРР, *KPMG, MasterPlans* ця технологія найбільш деталізована. У ній окремо приділено увагу започаткуванню підприємством зовнішньоекономічної діяльності, що є важливим для проектів, реалізація яких виходить за межі національних ринків, зокрема щодо врахування витрат на придбання ліцензій, сплати ввізних мит, попередження можливих правових конфліктів із зарубіжними бізнес-партнерами тощо. Характерною особливістю цієї технології є також те, що майже половина етапів її реалізації присвячена фінансовому плануванню та обґрунтуванню прибутковості проекту. Ця технологія прийнятна для бізнес-планування інноваційних проектів підприємств незалежно від того, чи бізнесові ідеї передбачають упровадження продуктів, які є інноваціями для підприємства, чи продуктів, які є інноваціями для ринку.

Для проектів, які передбачають впровадження продуктів, які є інновацією для ринку, прийнятною є технологія бізнес-планування, яка базується на стандарті *TACIS* [22]. Незважаючи на певну простоту цієї технології порівняно з вищенаведеними, доцільно визнати, що вона орієнтована саме на виконання інноваційних проектів. Так, перший етап технології присвячений розкриттю передісторії необхідності реалізації інновацій. На другому етапі акцентується



на інноваційності пропонованого продукту. Третій етап дає уявлення про потенційні ринки й очікуваний рівень попиту на інноваційний продукт. Аргументування обраної моделі управління проектом реалізації бізнесової ідеї відбувається на четвертому етапі. Завершується технологія бізнес-планування обґрунтуванням обсягу необхідних інвестицій та фінансовим плануванням, зокрема обсягу доходів витрат, активів, пасивів тощо. Недоліком цієї технології є те, що в ній не відображено виробничої програми підприємства, а також плану матеріально-технічного забезпечення її виконання. Як наслідок, непрозорою є інформація про виробничі потужності, необхідні для реалізації проекту, графік їх упровадження й експлуатації. Крім того, технологія бізнес-планування відповідно до стандарту *TACIS* не конкретизує, яка частка проекту фінансуватиметься за рахунок власних коштів підприємства, а яка за рахунок кредитів.

Таким чином, на основі критичного аналізу найбільш поширених технологій бізнес-планування виділимо ті аспекти бізнес-планів інноваційних проектів, які не враховують бізнес-планів звичайних інвестиційних проектів (табл. 7.4). Таким чином, окрім стандартних позицій, які відображаються в бізнес-планах усіх інвестиційних проектів, у бізнес-планах реалізації інноваційних проектів необхідно відображати: швидкість дифузії інновацій серед підприємств-виробників і споживачів інноваційної продукції; законодавчі відмінності захисту прав інтелектуальної власності у країнах, куди планується експортувати інноваційну продукцію; варіативність окупності вкладених в інноваційний проект коштів за умови використання монопольного й конкурентного ціноутворення; рівень диверсифікованості джерел фінансування інноваційного проекту, зокрема диверсифікованості банківського кредитування.

Таблиця 7.4

**Спільне і відмінне щодо наведення інформації в бізнес-планах інвестиційних та інноваційних проектів**

<b>Інвестиційні проекти</b>	<b>Інноваційні проекти</b>
- Резюме;	- Обґрунтування обсягу реалізації інноваційної

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ідея проекту;</li> <li>- оцінювання ринку збуту;</li> <li>- планування маркетингу;</li> <li>- планування виробництва;</li> <li>- планування організаційних заходів реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>- фінансове планування і фінансовий аналіз реалізації інвестиційного проекту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>продукції на основі аналізу швидкості дифузії інновацій серед підприємств-виробників і споживачів інноваційної продукції;</li> <li>- доведення реалістичності реалізації інноваційного проекту на основі передбачення шляхів нівелювання законодавчих відмінностей захисту прав інтелектуальної власності в країні виробництва і в країнах, куди планується експортувати інноваційну продукцію;</li> <li>- передбачення варіативності окупності вкладених в інноваційний проект коштів за умови використання монопольного й конкурентного ціноутворення;</li> <li>- аргументування шляхів диверсифікації джерел фінансування інноваційного проекту, зокрема диверсифікації банківського кредитування</li> </ul>
---	--

Незважаючи на те що окремі з проаналізованих технологій бізнес-планування для реалізації інноваційних проектів мають певні переваги порівняно з іншими, спільними їхніми недоліками є такі: під час реалізації інноваційних проектів неможливо скористатися ретроспективними даними, особливо коли йдеться про продукт чи технологію, яка є інновацією для ринку, а не для підприємства; оскільки інноваційні продукти не мають аналогів, то ймовірність точності оцінювання місткості ринку й рівня попиту є надзвичайно низькою. Головною причиною цього є відсутність джерел отримання інформації про те, як можуть відреагувати споживачі на інноваційний продукт; технології бізнес-планування не враховують того, що передумовою успішності реалізації інноваційних проектів є захист прав інтелектуальної власності на продукт або технологію, адекватність механізму фінансування проекту, а також розподілу прибутків або збитків від його реалізації. Це зумовлює потребу розроблення такої технології бізнес-планування інноваційних проектів, яка б забезпечувала поінформованість потенційних реалізаторів проекту про ймовірність прибутковості проекту, безпечність його виконання, адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

#### **7.4. Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства**

У процесі діяльності будь-яке підприємство стикається із проблемою подальшого розвитку. З огляду на незадовільний технічний стан більшості українських підприємств і тенденції розвитку світової економіки, подальший ефективний розвиток підприємства має містити в собі інноваційну складову. Разом із тим наявність інноваційної складової в будь-якому проекті призводить до збільшення ризикованості проекту внаслідок впливу, крім комерційних, ще й інноваційних ризиків.

Прогнозування напрямів розвитку підприємства дозволяє завчасно оцінити кілька альтернативних шляхів розвитку й обрати найбільш перспективний із них. Є велика кількість праць, присвячених процесу прогнозування в ринкових умовах [13; 12]. Проблема полягає в тому, що на початкових стадіях більшість проектів містить велику частку невизначеності, а це ускладнює застосування формалізованих методів, заснованих на аналізі ретроспективної інформації про процес чи об'єкт. Тому для прогнозування інноваційного розвитку підприємства на ранніх стадіях вибору шляху застосовують здебільшого інтуїтивні методи. Їх використовують у тому разі, коли ретроспективної інформації для прийняття рішень замало або коли факторів впливу занадто багато, щоб ураховувати їх усі. До інтуїтивних відносять усі групи експертних методів: індивідуальні експертні оцінки (метод інтерв'ю, аналітичний метод, метод написання сценаріїв тощо) і колективні експертні оцінки (метод комісії, метод Делфі, метод колективної генерації ідей, матричний метод).

За ступенем часової та просторової узгодженості результатів прогнозу виділяють одновимірне, багатовимірне, перехресне та наскрізне прогнозування.

Одновимірне прогнозування передбачає прогнозування окремих об'єктів без подальшого узгодження розрізнених прогнозів.

Багатовимірне прогнозування передбачає паралельне прогнозування кількох об'єктів (процесів) із подальшим узгодженням прогнозів.

Перехресне прогнозування передбачає встановлення причинно-наслідкових зв'язків між екзогенними змінними і їхнім впливом на прогнозований об'єкт.

Наскрізне прогнозування – прогнозування, яке передбачає імітацію поведінки системи загалом, включаючи просторові та часові дослідження її поведінки та повне узгодження результатів.

Окрім того, широкого застосування набули комбіновані методи, які передбачають використання як фактографічної інформації, так і інформації, отриманої експертним шляхом. Вони також передбачають використання формалізованих методів прогнозування для побудови прогнозів на основі даних, отриманих експертним шляхом [13].

Слід зазначити, що творчий процес є процесом багато в чому непередбачуваним. А адекватність прогнозу реаліям часто залежить від правильного вибору методу. Кожна група методів має свої переваги і недоліки. Застосування експертних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку зумовлено низкою чинників:

- інноваційна діяльність є творчим процесом, тому її результати часто є непередбачуваними;
- інноваційний процес орієнтується на задоволення нових потреб або на пошуки нових форм задоволення вже традиційних потреб, тому проходить в умовах невизначеності;
- в умовах постійного прискорення науково-технічного прогресу фактографічний матеріал попередніх періодів не завжди дозволяє використовувати екстраполяцію для прогнозування;
- неможливість кількісної оцінки впливу деяких чинників.

Експертні методи дозволяють проводити прогнозування попри перераховані вище застереження, проте мають також і вади. Найбільшою з них є суб'єктивність. Саме через цей недолік часто можна чути сумніви в

результатах прогнозування на основі експертних методів, оскільки вони можуть відображати не реальний стан речей, а думку конкретного експерта.

Утім, на теперішній момент є певні модифікації методів експертних оцінок, які дозволяють зменшити вплив суб'єктивної думки одного експерта на результат прогнозу.

Нижче наведено переваги і недоліки низки методів, які можуть бути застосовані для прогнозування інноваційних процесів в умовах невизначеності (табл. 7.5).

Таким чином, використання неформалізованих та комбінованих методів дозволяє підвищити ефективність прогнозування напрямів інноваційного розвитку в умовах відсутності аналогів та кількісних характеристик деяких показників.

Проблема вибору методів полягає в тому, що серед численних методів прогнозування часто трапляються методи, що мало відрізняються по суті (або є модифікаціями одного з більш відомих методів), але мають різні назви, що візуально збільшує кількість варіантів вибору. Така ситуація склалася в економічній науці, зокрема тому, що різні аналітичні групи розробляли певні методи фактично паралельно.

А також тому, що часто незначне уточнення відомого методу називають новим, окремим методом.

Було проведено опитування серед представників підприємств. Було опитано 15 менеджерів середньої та вищої ланки, що представляли п'ять київських, сім харківських та одне дніпропетровське підприємство. Серед опитаних – п'ятеро керівників компаній, шестеро керівників структурних підрозділів, чотири спеціалісти-маркетологи. Метою дослідження було визначити, які методи прогнозування є найбільш відомими та найбільш вживаними, а також визначити критерії, якими керуються підприємці у виборі методів.

Серед найбільш відомих інтуїтивних методів були названі такі: метод «мозкового штурму», метод сценаріїв, конференція ідей, метод Делфі. Менш

відомими є метод колективного блокнота, тригерна техніка. Інші методи виявилися знайомими одній-двом особам.

Переваги і недоліки методів прогнозування (група експертних методів)

Метод і сфера застосування	Суть методу	Умови застосування	Переваги	Недоліки
«Мозковий штурм» (мозкова атака). Ефективний для вирішення низки винахідницьких задач, прогнозування дій конкурентів, прогнозування тенденцій ринку	Метод прогнозування шляхом творчого співробітництва групи фахівців. У процесі роботи учасники групи висувають і розвивають власні ідеї та ідеї своїх співробітників. Основний принцип методу – у короткі терміни отримати відповіді на питання, не відкидаючи навіть найбільш неймовірних ідей	Класичний «мозковий штурм». Абсолютна свобода кожного учасника незалежно висловлювати і розвивати ідеї та пропозиції, абсолютна увага всіх учасників до будь-якої ідеї, абсолютна неприйнятність будь-якої критики, накопичення максимально великої кількості ідей	Можливість роботи в умовах невизначеності та недостатнього фактичного матеріалу; можливість озвучення та прийняття нестандартних варіантів рішення; отримання прогнозу в короткі терміни	Суб'єктивність думок експертів; результати прогнозу важко виразити в кількісних показниках
		Анонімний «мозковий штурм». Припускає збір ідей до початку засідання, отримані ідеї не підлягають підпорядкуванню і оголошуються без вказівки на автора. Відсутній елемент взаємного обміну думками	Можливість роботи в умовах невизначеності та недостатнього фактичного матеріалу; більша, ніж звичайно, свобода дій експертів; експерти мають більше часу на обдумування проблеми	Суб'єктивність думок експертів; результати прогнозу важко виразити в кількісних показниках; відсутність елемента обміну ідеями на початковому етапі може призвести до повторюваності ідей
		Дидактичний «мозковий штурм». Відомий також під назвою «техніка Літта». Його особливість полягає в тривалості, тому що учасники процесу поступово входять у суть проблеми	Можливість роботи в умовах невизначеності та недостатнього фактичного матеріалу; більша точність прогнозу за рахунок більш ретельної проробки матеріалу	Суб'єктивність думок експертів; результати прогнозу важко виразити в кількісних показниках; більша трудоемність і тривалість робочого процесу
		Деструктивно-конструктивний «мозковий штурм». На першому етапі допускає виявлення всіх недоліків запропонованого	Дозволяє проводити аналіз і ревізію вже зроблених прогнозів	Суб'єктивність думок експертів; результати прогнозу важко виразити в кількісних показниках;

		сценарію розвитку подій, а друга фаза відповідає класичному «мозковому штурму»		потрібен базовий варіант прогнозу, для виявлення недоліків на першому етапі
Конференція ідей. Застосовується для визначення напрямку розвитку та прогнозування стану соціально-економічних систем	Робота проходить аналогічно «мозковому штурму». Але допускається доброзичлива критика висунутих ідей. Усі ідеї фіксують у протоколі	Конференція ідей Гільде. Передбачає участь як керівників компанії, так і рядових учасників проекту, а також сторонніх осіб, які мають опосередковано причетні відношення до проблеми. Не допускають до участі в конференції осіб, які скептично настроєні щодо розв'язання проблеми, або тих, що вважають свою думку єдиною правильною	Дозволяє прогнозувати в умовах невизначеності; можливість критики підвищує відповідальність експертів, що, у свою чергу, збільшує цінність ідей; тривалість процедури конференції менша, ніж у мозкового штурму; участь у конференції сторонніх осіб дозволяє отримати «погляд збоку» на проблему, отримати прогноз, незалежний від загальноприйнятих варіантів розвитку подій	Усуваючи від участі в конференції осіб, які раніше намагалися розв'язати проблему і не досягли позитивного результату, учасники конференції ризикують повторити шлях попередників. Можливість критики змушує учасників говорити більш виважено, що може обмежити нетрадиційні підходи
		Дискусія-66 (Філіпс-66, або «Сесія голосів, що дзижчать»). Характерна велика кількість учасників, які разом отримують постановку завдання, а потім працюють у невеликих групах (по 6 чол.)	Дозволяє прогнозувати в умовах невизначеності; велика кількість учасників дозволяє зменшити рівень суб'єктивності; ретельний аналіз усіх варіантів прогнозу	Велика трудоємність процесу; результати прогнозу важко виразити в кількісних показниках



		Метод 635 передбачає участь у конференції обмеженої кількості учасників (6 чол.), кожен з яких в результаті за 5 хв. повинен записати у формуляр 3 можливі варіанти прогнозу. Потім учасники обмінюються формулярами і починають усе спочатку	Дозволяє прогнозувати в умовах невизначеності; ретельний аналіз усіх варіантів прогнозу; обмежена кількість ідей для обробки	Велика трудомісткість процесу; результати прогнозу важко виразити в кількісних показниках
Метод Делфі. Використовується для прогнозування характеристик соціально-економічних систем	Приблизно 5–20 учасників подають свої пропозиції в письмовому вигляді, після того, як вони в індивідуальному порядку були ознайомлені з проблемою	Є чітко сформульована проблема, яку треба розв'язати, чи ситуація, яку треба прогнозувати	Незалежність оцінок експертів знижує ступінь їхнього суб'єктивізму; ретельна підготовка зменшує кількість необґрунтованих прогнозів	Метод досить трудомісткий; залежно від складності прогнозованої ситуації робота над прогнозом може затягнутися на кілька тижнів; в умовах окремої організації важко забезпечити ізоляцію експертів
Тригерна техніка. Використовується для прогнозування характеристик соціально-економічних систем	Учасник за певний час записує кілька ідей щодо розвитку прогнозованої ситуації. Потім учасники по черзі зачитують свої пропозиції, а решта викреслюють повтори	Процес має тривати кілька раундів, щоб учасники могли висловити ті ідеї, які спали їм на думку в процесі обговорення попереднього блоку інформації	Дозволяє розглянути велику кількість сценаріїв; зменшується витрата часу на озвучення і обговорення сценаріїв, що повторюються; дозволяє додавати варіанти розв'язку проблеми у процесі обговорення	Процес висунення нових пропозицій може тривати довго

<p>Метод колективного блокнота. Використовується для прогнозування стану та характеристик соціально-економічних систем</p>	<p>Учасникам обговорення видається по блокноту для фіксації ідей щодо заданої проблеми. Через місяць блокноти збирають, ідеї піддають сортують і опрацьовують</p>	<p>Основною умовою для використання такого методу є наявність персоналу, що здатен самостійно вирішувати творчі питання, та персоналу, що здатен обробляти таку інформацію</p>	<p>Відсутність часових обмежень стимулює творчий процес; відсутність страху «сказати щось не те» перед командою дозволяє враховувати вплив найрізноманітніших факторів</p>	<p>Брак внутрішньої дисципліни може звести всю роботу до звичайного анонімного мозкового штурму; багато ідей можуть бути втрачені через те, що не були своєчасно записані, унаслідок зайнятості їхніх авторів в інших проектах чи рутинною роботою</p>
<p>Метод «ТІЛМАГ». Використовується для прогнозування стану та характеристик соціально-економічних систем</p>	<p>Метод трансформації ідеальних елементів рішення за допомогою матриці утворень по асоціації та спільності</p>	<p>Наявність досить однорідної групи експертів. Подається як послідовність етапів: визначення й аналіз проблеми, визначення «ідеальних» варіантів потенційного розвитку системи, ущільнення «ідеальних» елементів до чітких понять, утворення асоціацій з метою попарного з'єднання «ідеальних елементів», визначення рішень з асоціації, попарна конфронтація асоціацій і визначення загальних елементів понять із кожної гри, прогнозування стану системи на основі виявлених спільностей</p>	<p>Вирізняється чіткою направленістю творчого процесу; дозволяє систематизувати отримані результати</p>	<p>Можуть виникати проблеми з визначенням «ідеальний параметр»</p>
<p>Метод контрольних питань. Дозволяє прогнозувати організаційні й</p>	<p>Мета методу – за допомогою переліку питань підвести дослідника</p>	<p>Використовується як в індивідуальній роботі, так і в колективній. Послідовний перелік запитань скеровує творчий</p>	<p>Логічна послідовність дозволяє врахувати максимально можливу кількість факторів впливу і</p>	<p>Як правило, сама логіка постановки питань направляє думку експерта на певний</p>

технічні параметри соціально-економічної системи	до розв'язання задачі	процес і рекомендує апробацію отриманих результатів за допомогою евристичних прийомів	не відволікатися при цьому на «випадковий» вплив сторонніх подразників	шлях, тому присутній суб'єктивізм
Теорія розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ). Евристичний метод дослідження інженерних проблем	Орієнтований на максимальне використання наявних ресурсів, перехід від технічних до фізичних протиріч	Ураховуючи те, що в основі ТРВЗ лежать уявлення про закономірний розвиток технічних систем, необхідна наявність інформаційної бази, наприклад Патентного фонду тощо	Дозволяє прогнозувати розвиток різних систем (від локальних проєктів до галузевих напрямів розвитку); на базі цього методу створено низку алгоритмів розв'язання винахідницьких задач (АРВЗ)	За недостатньої інформаційної бази отримані закономірності можуть не відповідати дійсності та при використанні давати неправильний результат
Метод сценаріїв	Полягає в написанні сценаріїв розвитку ситуації та визначенні ймовірності розвитку подій за кожним зі сценаріїв	Наявність групи експертів (кількох груп), які здатні дати оцінку прогнозованим параметрам у разі розвитку подій мінімум за трьома основними сценаріями: оптимістичним, песимістичним та найбільш імовірним	Дозволяє давати прогнози в умовах невизначеності; дозволяє прорахувати кілька варіантів розвитку подій; є помірно трудоемним	Можлива суб'єктивність експертів; можлива неузгодженість між експертами щодо рівня оптимізму чи песимізму, закладеному у сценарії

Джерело: [13; 12; 23].

Найбільш уживаними є:

метод «мозкового штурму» (використовували 15 осіб із 15 опитаних для визначення подальшого напрямку розвитку підприємства, пошуків шляхів виходу із кризи, прогнозування реакції конкурентів на дії підприємства, прогнозування реакції ринку на виведення нового продукту тощо);

метод сценаріїв (використовується здебільшого при попередній оцінці інноваційних проектів, також для прогнозування розвитку ситуації при зміні стратегічного курсу підприємства);

конференція ідей (у варіанті Гільде найчастіше використовується для пошуків нових напрямів розвитку підприємства, також для вибору альтернативних шляхів розвитку, нових ринкових ніш тощо).

Метод прогнозування, за словами опитаних, було обрано за двома основними критеріями: можливість отримання прийняттого результату (такого, який можна використати в подальшій роботі), можливість використання методу за наявних умов (кількість фахівців, що можуть виступати як експерти, і рівень їхньої підготовки; трудоємність прогнозування за певним методом).

Проте не завжди найбільш зручний метод є і найбільш прийнятним. При виборі методу прогнозування слід попередньо оцінити параметри бажаного результату (точність прогнозу; період, на який пропонується прогноз; ресурси, які замовник готовий виділити на виконання прогнозування). А також оцінити можливість використання тих методів, що на перший погляд є найбільш прийнятними (наявність необхідної вхідної інформації; точність результату, яку дає метод; імовірність похибки при прогнозуванні на заданий період часу та ін.).

Практика засвідчує незаслужено низьку популярність таких методів, як тригерна техніка та метод колективного блокнота, хоча їх трудоємність не набагато вища, ніж у перелічених вище найбільш уживаних методах.

Найдоцільніше використовувати при прогнозуванні напрямів інноваційного процесу такі методи, як тригерна техніка, теорію розв'язання винахідницьких задач, метод сценаріїв, факторний аналіз, метод імітаційного

моделювання та меншою мірою метод прогнозування нестійкості системи, заснований на теорії катастроф. А також їх комбінації в різних варіантах. Перевагою цих методів є можливість урахування кількох варіантів перебігу подій та визначення ймовірності реалізації кожного з них (завдяки використанню методів експертних оцінок) і можливість забезпечення достатнього рівня точності прогнозів (завдяки використанню формалізованих методів).

### **7.5. Інструменти і методи стратегічного контролінгу на підприємстві**

Останнім часом управління підприємством вимагає якомога більших знань, умінь і навичок для досягнення успіху, і, беззаперечно, ефективність прийнятих рішень досвідченого менеджера залежатиме від інформації, якою він володіє. Саме необхідну керівникам інформацію допомагає зібрати контролінг на підприємстві, який, як і будь-яка діяльність, поділяється на стратегічний і оперативний. Оскільки оперативна діяльність безпосередньо залежить від стратегії підприємства, то доцільно буде розглянути стратегічний контролінг як актуальну сьогодні концепцію в управлінні підприємством інформаційного суспільства. Розглядаючи стратегічний контролінг підприємства, доцільно звернути увагу на інструменти і методи стратегічного контролінгу, що допоможе менеджерам підприємства краще зрозуміти можливості застосування цієї концепції і досягти в процесі застосування ефективнішого результату. Структуризація методів контролінгу дозволяє побачити завдання, які ставить перед собою контролінг, а інструменти контролінгу демонструють нам можливі способи вирішення поставлених завдань. Стратегічний контролінг допомагає підприємствам досягти своєї мети, забезпечити тривалу конкурентоспроможність підприємства і на далеку перспективу. Стратегічний контролінг – це метод успішної реалізації стратегії підприємства. Адже застосування стратегічного контролінгу на підприємстві забезпечує керівників

підприємства інформацією про сильні і слабкі сторони підприємства, про його можливості і ризики. Володіння такими даними дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку, коригувати відповідно до цих змін власну стратегію, відкидати не актуальні для потреб ринку зміни в діяльності підприємства. Очевидно, що на будь-якому підприємстві існує потреба впровадження та застосування концепції стратегічного контролінгу.

Сьогоднішні ринкові умови передбачають високу гнучкість і активність підприємств, постійний безперервний розвиток як ринкового середовища, яке характеризується стохастичними процесами, так і кожного окремого підприємства, яке повинно функціонувати так, щоб відповідати вимогам споживачів і бути висококонкурентоспроможним, а то й перевершувати їх, тим самим завойовуючи нові ринки.

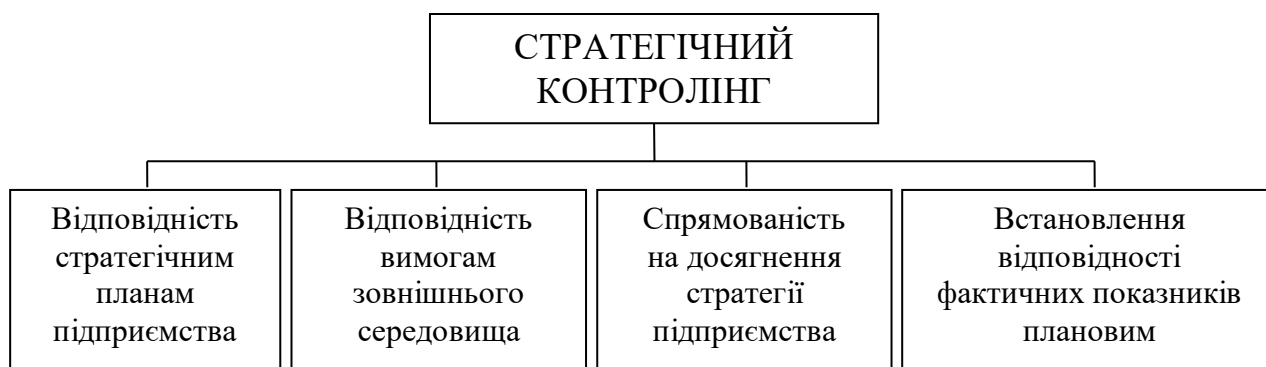
Такий безперервний процес зовнішнього середовища підприємства вимагає від його керівництва постійної готовності до змін ринку: вимог клієнта чи нововведень конкурента, законодавчих змін, природних стихій тощо. Для того, щоб вчасно й адекватно відреагувати на різноманітні зовнішні, а отже, і на внутрішні фактори впливу, потрібно максимально ефективно налагодити менеджмент підприємства, а також моніторинг ринку і діяльності підприємства зокрема, що надасть необхідну інформацію для подальшої маніпуляції нею. Важливим для таких цілей є застосування різних концепцій управління підприємством, чи то *MRP* як концепція управління витратами і запасами, чи *Lean Production*, чи *JIT*, *MRP II*, *ERP*, *ERP II* та інші. На особливу увагу заслуговує концепція контролінгу, яка слугує інструментом аналізу, оцінювання і збирання необхідної інформації про стан діяльності підприємства, потрібної менеджерам для прийняття ефективних управлінських рішень, що зрештою дозволяє зменшити рівень ризиковості прийнятих рішень, адже зменшує рівень невизначеності під час їх прийняття завдяки отриманій інформації.

Контролінг доцільно розглядати як на оперативному рівні діяльності підприємства, так і на стратегічному. Отже, розрізняють оперативний і

стратегічний контролінг. Їхні функції на підприємстві тісно переплітаються, проте існує і певна відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом. Насамперед це параметр часу: стратегічний контролінг зосереджує свою діяльність на тривалу перспективу, охоплюючи стратегію підприємства, мету існування тощо, тоді як оперативний контролінг спрямований на розв'язання проблем сьогодення чи найближчого майбутнього і передбачає вирішення фінансових відхилень на короткотривалу перспективу і отримання прибутку. Якщо підсумувати, то стратегічний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства, виконання його стратегії і досягнення мети, тоді як оперативний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства і отримання прибутку. Якщо коротко, то стратегічний контролінг спрямований на забезпечення існування підприємства в майбутньому, а оперативний – на існування підприємства сьогодні. Взаємозв'язок між цими видами контролінгу проявляється і в тому, що лише за умови існування підприємства сьогодні можна забезпечити його існування в майбутньому. Тобто тут виявляється залежність стратегічного контролінгу від оперативного. Залежність оперативного контролінгу від стратегічного проявляється в тому, що координувати і регулювати діяльність підприємства сьогодні можна лише за умови існування чіткого плану дій на майбутнє, тобто існування стратегії підприємства, ефективного існування якої забезпечує стратегічний контролінг.

Оскільки будь-яка стратегічна діяльність – це діяльність на довготривалу перспективу, а оперативна передбачає невідкладне виконання поставлених завдань [24, с. 187, 308], то й досягнення стратегічних і оперативних цілей буде відрізнятися між собою інструментами виконання, використовуваними методами і, звичайно ж, ієрархічним рівнем працівників, які виконуватимуть ті чи інші завдання. Отже, стратегічний і оперативний контролінг доцільно розглянути окремо, не як ізольовані один від одного операції, а для того, щоб безпосередньо розібратись, які завдання виконує стратегічний контролінг, а які оперативний, і за допомогою яких інструментів і моделей вони реалізуються.

Тобто діяльність оперативного контролінгу має бути узгоджена з цілями стратегічного, тож доцільно найперше розглянути суть і способи реалізації стратегічного контролінгу, а також його структуру (рис. 7.5).



Джерело: [42, с. 5; 37, с. 3, 7–14]

**Рис. 7.5. Структура стратегічного контролінгу підприємства**

Визначити суть стратегічного контролінгу можна за такими його характеристиками:

*по-перше*, стратегічний контролінг має відповідати стратегічним планам підприємства, тобто насамперед існує стратегія підприємства і тільки для її успішної реалізації застосовують стратегічний контролінг;

*по-друге*, стратегічний контролінг спрямований на досягнення стратегії підприємства: йдеться про те, що існує можливість виявити певні невідповідності фактичного стану речей із плановими, вчасно реагувати на ситуацію, що склалася, і відповідно регулювати виявлені недоліки;

*по-третє*, стратегічний контролінг дозволяє «йти в ногу з часом», тобто узгодити діяльність підприємства із зовнішнім середовищем підприємства. Якщо запропонована стратегія не відповідає сучасним ринковим умовам, то доцільно ввести в неї певні корективи, а можливо, і кардинально її змінити;

*по-четверте*, саме стратегічний контролінг визначає перелік показників, які є мірками тих чи інших процесів на підприємстві і дозволяють аналізувати й порівнювати фактичний стан підприємства з плановим [42, с. 5; 37, с. 3].

Великого значення у вивченні концепції стратегічного контролінгу набуває визначення завдань, які він вирішує. Як стверджують А. М.



Карминський і С. Г. Фалько, завдання контролінгу залежно від виду підприємства можуть змінюватись, проте можна виділити основні з них залежно від сфери виконання (рис. 7.6).



Джерело: [24, с. 17–20].

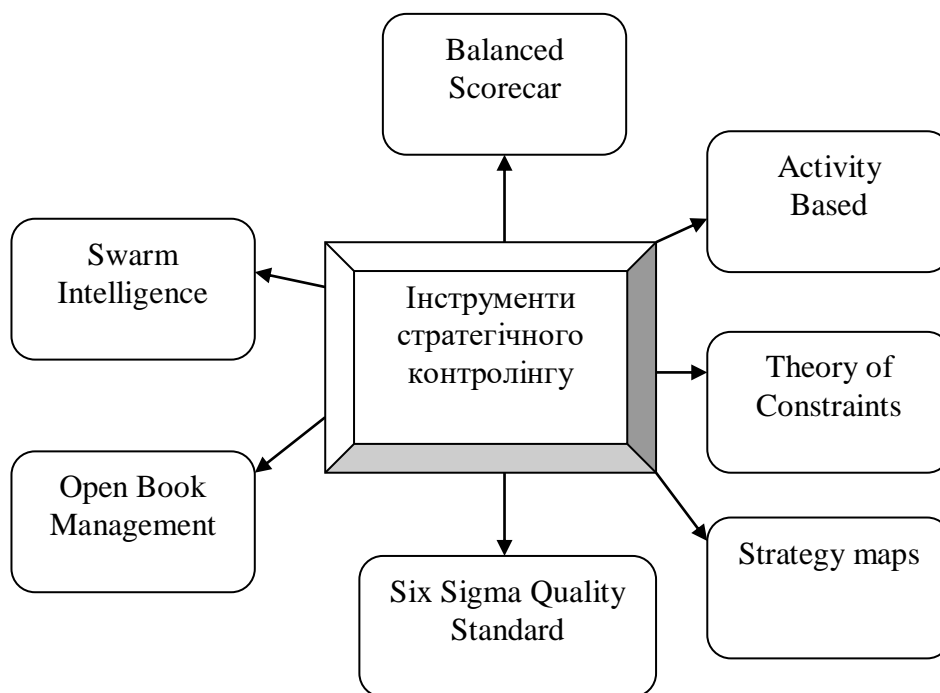
**Рис. 7.6. Завдання стратегічного контролінгу за сферами їх виконання**

Об'єкт контролінгу залежить від сфери застосування самої концепції. Можна виділити такі об'єкти контролінгу: виробництво; логістика; маркетинг;

інвестиційна діяльність; зовнішнє середовище підприємства; фінанси; інновації [24, с. 75–139].

У разі застосування контролінгу на підприємстві доцільно звернути увагу на інструменти і методи контролінгу. Методи контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Тобто метод – набагато ширше поняття, ніж інструмент. Метод передбачає наявність ширших цілей та завдань і потребує використання великої кількості інструментів, тоді як інструмент виконує конкретне завдання. Інструмент є складовою методу. Іншими словами, методи – це «що» робити, а інструменти – це «як» робити [42].

Сьогодні вирізняють велику кількість інструментів стратегічного контролінгу. Доцільно звернути увагу на основні з них (рис. 7.7).



Джерело: [42].

Рис. 7.7. Інструменти стратегічного контролінгу

Balanced Scorecard (BSC), в перекладі «збалансована система показників») була отримана завдяки дослідженням Р. С. Каплана і Д. П.

Нортон. Ця система дає змогу збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення.

Застосування *BSC* дозволяє отримати інформацію:

- про оцінювання клієнтами діяльності підприємства;
- конкурентні позиції підприємства;
- необхідність інноваційних введень для поліпшення діяльності підприємства;
- стан підприємства з погляду акціонерів.

Недолік *BSC* – відсутність базового показника, який є плановим для порівняння з фактичними результатами діяльності.

Ця система спрямована на довготривалу перспективу розвитку підприємства, при цьому враховує потреби клієнтів, спрямовує свою діяльність на поліпшення іміджу підприємства, підвищення популярності бренду, збільшення асортименту продукції тощо.

Для аналізу результатів діяльності *BSC* використовують різноманітні показники оцінювання бізнес-процесів (тобто оцінюється та частина роботи, яку виконав один працівник чи окремий підрозділ і яку було передано далі по ланцюгу).

При створенні показників потрібно дотримуватись певних правил:

- показники мають бути максимально простими і доступними для розуміння учасником конкретного бізнес-процесу;
- показники мають бути створені з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- показники мають бути створені для оцінювання роботи діяльності підприємства, а не для стимулювання роботи працівників [42, с. 38–48].

Суть цієї концепції полягає у спробі збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренду, рівень обслуговування споживачів) показники.

*Activity-Based Costing (ABC, система розподілу непрямих витрат)* – основна мета цієї системи полягає в тому, що потрібно визначити вартість непрямих витрат у собівартості продукції. Для цього усю діяльність підприємства поділяють на бізнес-процеси (наприклад, постачання сировини, фарбування корпусу автомобіля, встановлення мотору тощо), потім кожний бізнес-процес поділяють на найдрібніші операції (наприклад, постачання сировини містить замовлення необхідної кількості сировини, виписування накладної, організування автомобіля з водієм, який здійснюватиме перевезення, визначення маршруту перевезення, затвердження маршрутної карти тощо), визначається конкретний носій тих чи інших витрат, встановлюється причинно-наслідковий зв'язок між виконуваною операцією, витратами на неї і об'єктами, на які накладатимуться витрати на цю операцію (наприклад, вартість експлуатації автомобіля залежатиме від того, по яких дорогах він їздитиме, що у результаті вплине на ціну перевезення сировини). У результаті сума непрямих витрат щодо конкретного бізнес-процесу ділиться на кількісне значення носія витрат і визначається вартість одиниці носія витрат. Отримана вартість одиниці носія витрат множиться на кількість операцій, необхідних для виготовлення і реалізації певного продукту.

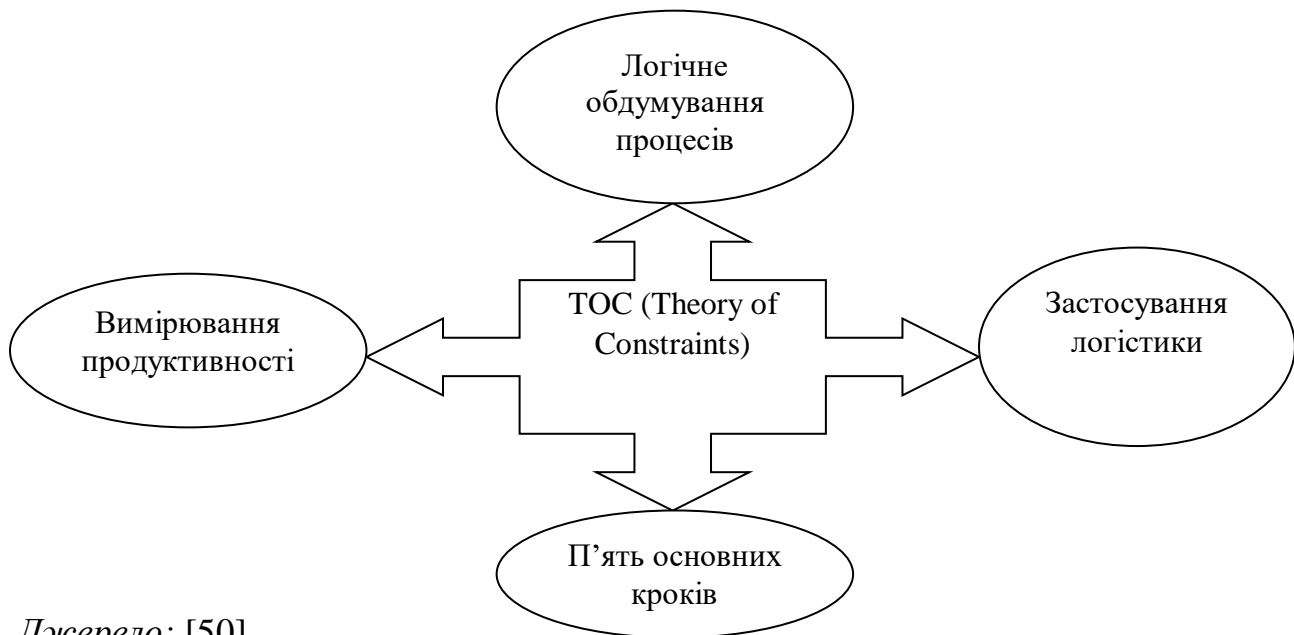
*Theory of Constraints (ТОС, теорія обмежень)*, яку висунув Е. Голдрат, набула поширення у 1984 році. Основні положення ТОС зображено на *рис. 7.8*.

У цій теорії вимірювання продуктивності оснований на трьох основних показниках: «вузьке місце» (пропускна здатність), матеріальні і операційні витрати. Найбільше значення має пропускна здатність. Ціль підприємства – це збільшення пропускної здатності або зменшення матеріальних чи операційних витрат, що приведе до зростання прибутку підприємства, збільшення інвестицій і, як наслідок, зростання грошових потоків. На все, що допоможе підприємству досягти поставлених цілей, потрібно поставити обмеження.

Щоб цього досягти, необхідно зосередитись на п'яти основних кроках, а саме:

- 1) визначити обмеження системи;

- 2) вирішити, як ці обмеження використовувати;
- 3) упорядкувати визначені обмеження;
- 4) застосувати систему обмежень;
- 5) якщо обмеження в пункті 4 були погано реалізовані, то перейти до 1-го пункту, але не робити причиною нових обмежень інерцію [50; 19].



Джерело: [50].

Рис. 7.8. Основні положення теорії обмежень Е. Голдрата

Іншими словами, на думку Е. Голдрата, прибуток підприємства може бути безмежним, і тільки «вузькі місця» перешкоджають прямуюванню прибутку до безмежності. Ще один важливий момент – це простота. Все має бути максимально спрощено, звичайно, в межах здорового глузду.

Усі обмеження Е. Голдрат поділяє на фізичні і управлінські. Перші перешкоджають збільшенню продуктивності, другі – це стереотипи. На управлінські обмеження припадає 90–95% усіх «вузьких місць», які важко усунути, тому варто починати усунення з виробничих обмежень. Увесь виробничий процес можна представити у вигляді ланцюга, тобто кожний наступний процес відбувається на основі попереднього, – саме тут і постає питання про «вузьке місце». Коли, наприклад, якийсь цех чи склад, чи окремий верстат, чи навіть людина не в змозі виготовити необхідну кількість деталей

для всіх наступних ланок виробничого процесу, то саме в таких місцях виростають черги. Е. Голдрат пропонує не завантажувати систему на всі 100%, але весь час збільшувати пропускну здатність «вузьких місць». Проте як тільки це місце перестане бути «вузьким», то з'явиться нове «вузьке місце» і т. д. Звичайно, організовуючи діяльність, потрібно прагнути до повної синхронізації усіх процесів [50; 19].

Обсяг виробництва визначається «вузькою ланкою», яка і задає темп і швидкість виробництва. Подавати сировину в систему необхідно з урахуванням потужності «вузького місця». Не тільки «вузькі місця» на виробництві потрібно усувати, збільшуючи їхню пропускну здатність. Коли виробництво буде налагоджене, то з'являться проблеми в маркетингу, логістиці, інноваційних упровадженнях тощо. Тобто теорію обмежень потрібно застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства [19].

*Strategy maps* (стратегічні карти). Авторами цієї концепції є Р. Каплан і Д. Нортон, суть її полягає в побудові стратегії підприємства у схематичному вигляді, що передбачає цифрове відображення успіху підприємства. Це нові погляди на вже існуючу стратегію. По суті *Strategy maps* нагадує *BSC*, але більш у графічному вигляді. Варто звернути увагу на чотири основні перспективи розвитку підприємства, які пропонує система *Strategy maps* (рис. 7.9).



Джерело: [47].

Рис. 7.9. Основні перспективи розвитку підприємства

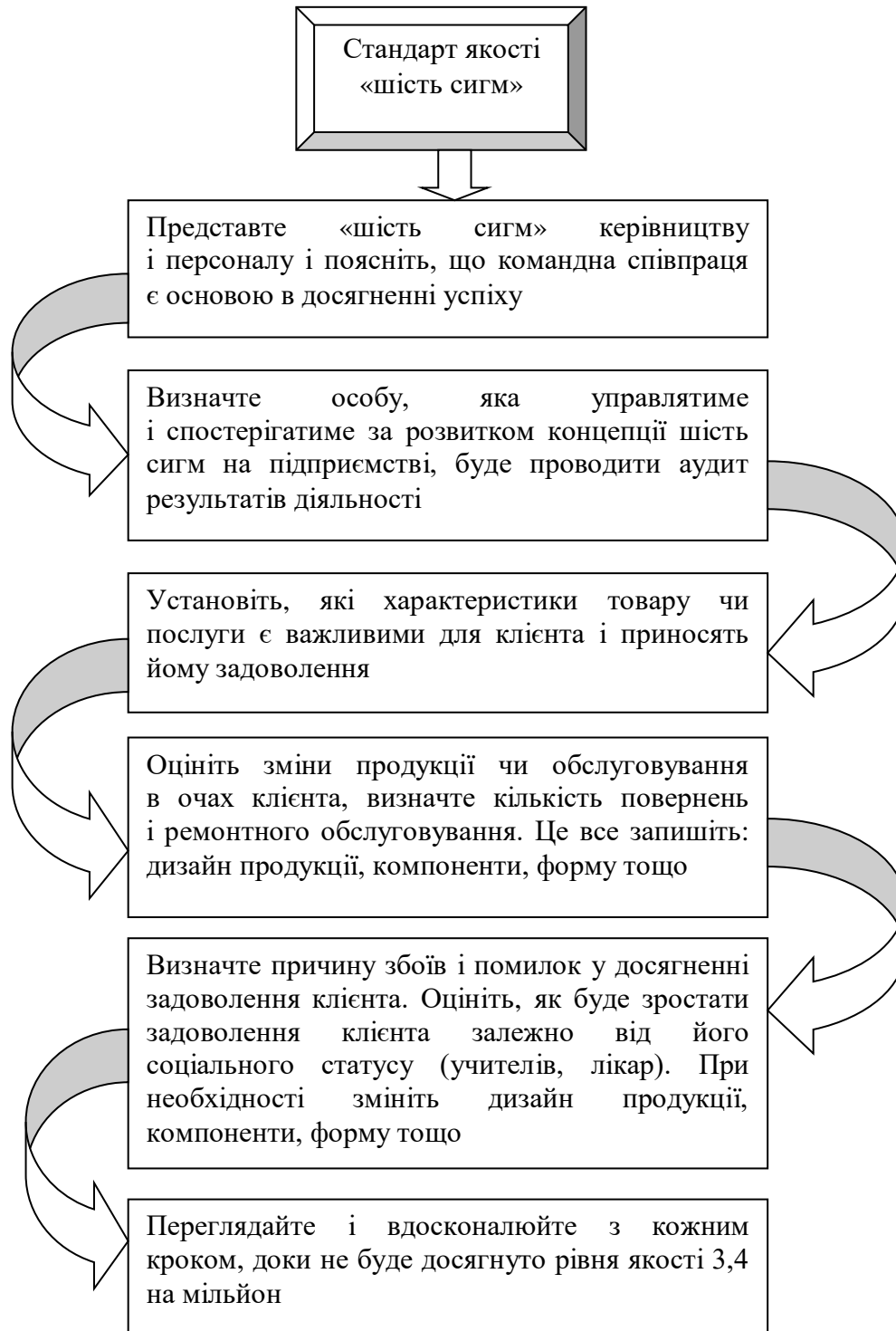
Залежно від того, якого типу підприємство, змінюються пріоритети наведених перспектив, наприклад, для неприбуткових організацій на вершині стоятиме клієнтська перспектива, тоді як для підприємств, орієнтованих на прибуток, – фінансова [47].

*Six Sigma Quality Standard* (стандарт якості шість сигм) передбачає досягнення підприємством рівня якості, коли у загальній мільйонній кількості можливих дефектів буде не більше ніж 3, 4 або й менше [46].

Латинську букву «сигма» в математиці використовують для позначення середньоквадратичних відхилень. Якщо перенести це в економіку, то ми отримаємо позначення дефектів, які означають розмір відхилення діяльності підприємства від досконалості.

Одна сигма відповідає 691462,5 бракованого виробу на мільйон, тобто лише 30,85% виробів будуть якісними. Коли рівень дефектів буде 3 сигми, то брак становитиме 66807,2 одиниці продукції, тобто обсяг якісного товару становитиме 93,319% від загальної кількості [10].

Ця концепція отримала свою назву «шість сигм» ще й тому, що для досягнення пропонованої якості потрібно здійснити шість кроків (рис. 7.10).



Джерело: [22; 10]

Рис. 7.10. Концепція якості «шість сигм»

*Open Book Management* (політика відкритої звітності) передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства стають цілями кожного окремого працівника. Кожен розуміє, що

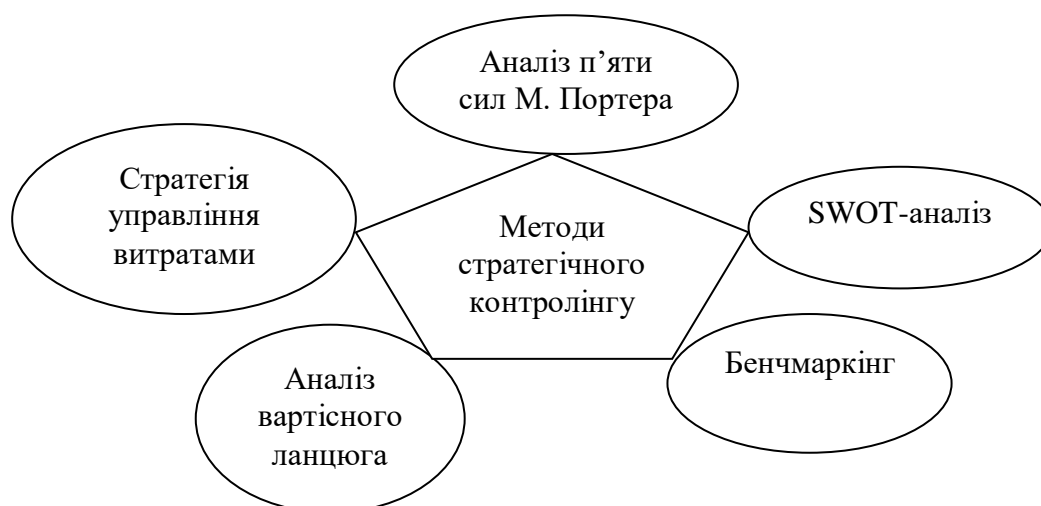


якщо успіху досягне підприємство загалом, то цей успіх стосується і його. За необхідності роз'яснення тієї чи іншої інформації проводяться відповідні консультації [49].

*Swarm Intelligence* (принцип зграї). Концепція полягає в тому, що весь персонал розглядається як зграя комах чи тварин і, вивчаючи поведінку конкретної зграї, персонал підлаштовується під поведінку обраної зграї, ніби копіюючи її, наскільки це можливо. Відбувається перенесення поведінки зграї на поведінку персоналу. Для цього будується певний алгоритм поведінки. Оскільки природа досконала, то, управляючи персоналом за вдало побудованого алгоритму дій, можна досягти успіхів [45].

Отже, було розглянуто найпоширеніші інструменти стратегічного контролінгу. Звичайно, управлінець не зобов'язаний застосовувати кожен із них, проте керівник повинен докладно їх вивчити і, враховуючи специфіку підприємства, користуватись ними або деякими з них, можливо, застосовуючи певні їх комбінації і варіації.

Не менш важливими для реалізації контролінгу на підприємстві є методи стратегічного контролінгу (рис. 7.11).



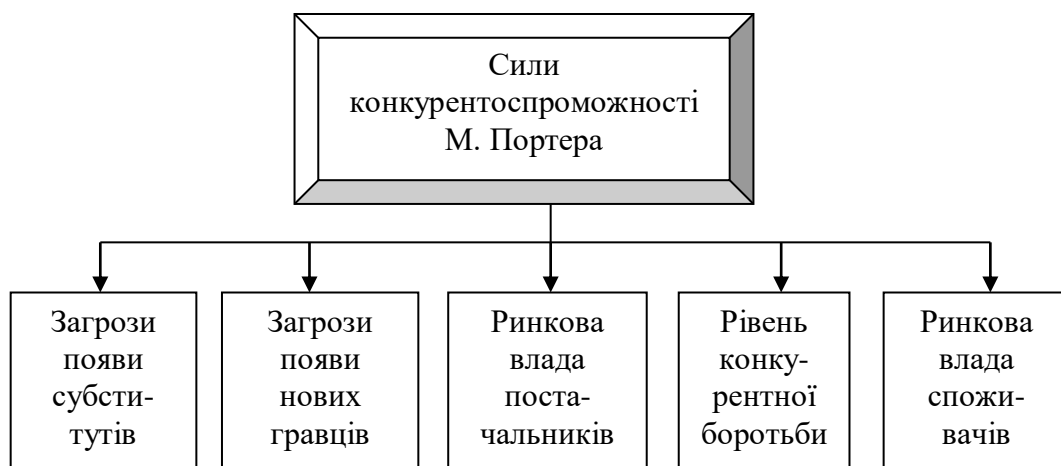
Джерело: [42].

Рис. 7.11. Основні методи стратегічного контролінгу

SWOT-аналіз – це виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. Зазвичай, коли проводиться такий аналіз, будують чотиристоронню матрицю, що дає змогу схематично представити стан підприємства, а відповідно, і можливості його дальшого розвитку [24, с. 267; 45; 37, с. 121–126].

Аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера – метод, який передбачає аналіз п'яти сил конкурентоспроможності (рис. 7.12).

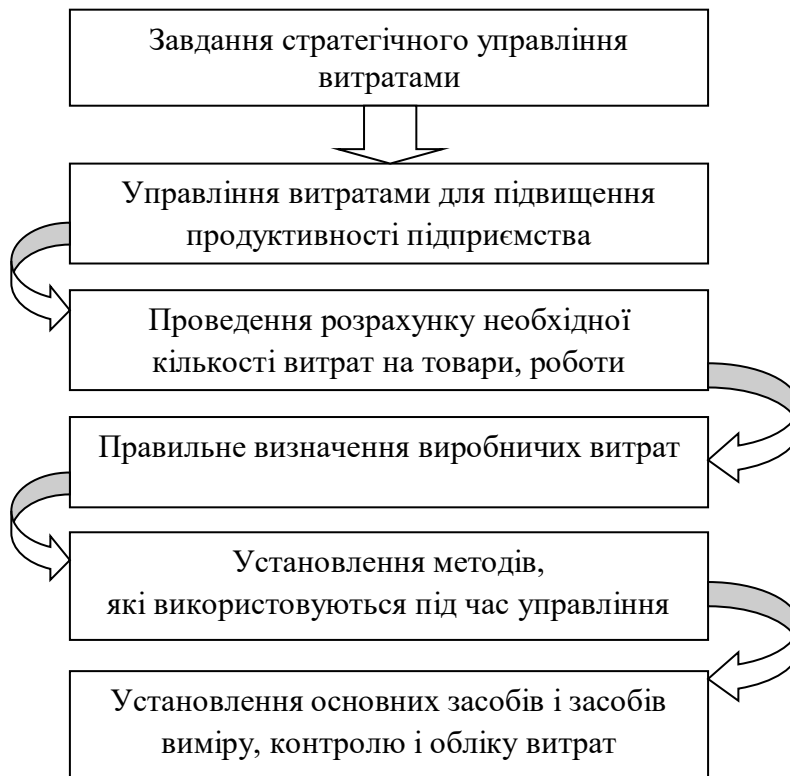
Якщо рентабельність п'яти сил М. Портера в обраній галузі зростає, то така галузь вважається привабливою і, відповідно, навпаки, що надалі застосовують для побудови стратегії підприємства. Стратегічне управління витратами – система доволі складна в застосуванні, адже передбачає управління витратами, які характеризуються високим динамізмом, важкістю вимірювання, обліку.



Джерело: [33]

Рис. 7. 12. Сили конкурентоспроможності М. Портера

Витрати є різноманітними за своєю природою і приносять різний економічний результат. Основні завдання, які повинна вирішувати система стратегічного управління витратами, наведені на рис. 7.13.



Джерело: [41].

Рис. 7.13. Основні завдання стратегічного управління витратами

Можна окреслити певні принципи застосування цієї стратегії (рис. 7.14).

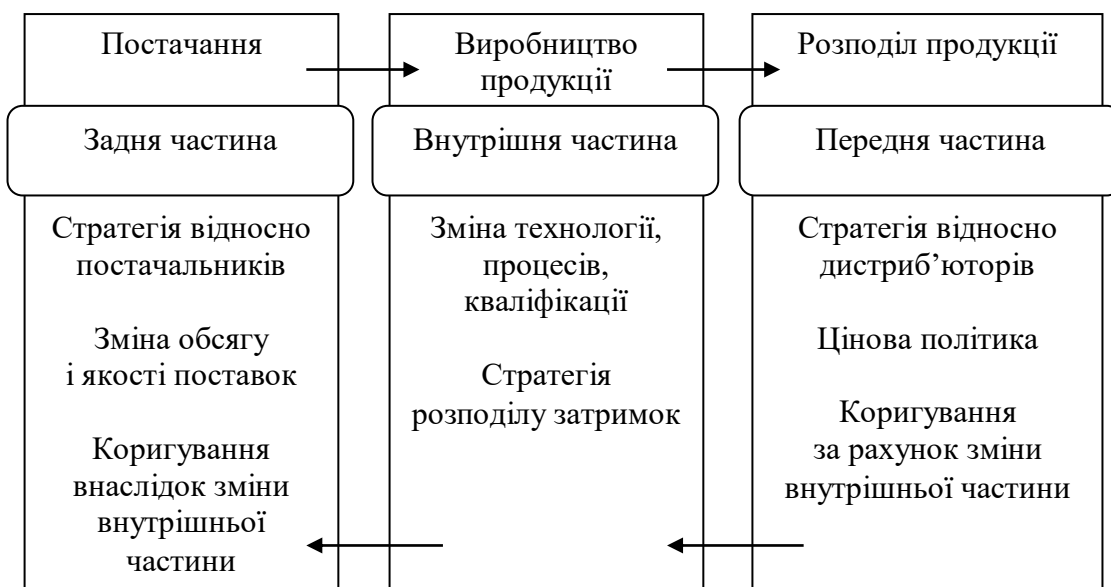


Джерело: [41].

### Рис. 7.14. Принципи стратегічного управління витратами

Проведення такого аналізу дає змогу виявляти позиції підприємства на ринку і враховувати їх, скласти план подальших дій, наприклад, інтеграції з учасниками ланцюга поставок.

Аналіз вартісного ланцюга – аналізують вартість підприємства відносно до його конкурентів. Виділяють три основні ділянки аналізу вартісного ланцюга (рис. 7.15).



Джерело: [5].

### Рис. 7.15. Основні ділянки аналізу ланцюга вартості М. Портера

Бенчмаркінг – суть цієї методики полягає в тому, що за еталон береться найуспішніше підприємство галузі, і певне підприємство порівнюють із цим підприємством-еталоном, визначають недоліки в управлінні і зміни, які слід упровадити. Звичайно, еталонне підприємство за розмірами має бути близьким до аналізованого [32; 20].

Отже, застосування наведених методів та інструментів у стратегічному управлінні підприємством дозволяє ефективно застосовувати стратегічний контролінг, що значно впливає не лише на майбутній розвиток підприємства, а й на напрям його дій сьогодні.

Контролінг набуває своєї популярності в стратегічному управлінні, оскільки сучасна ситуація на ринку доволі швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу. Застосування контролінгу передбачає моніторинг ринку, що забезпечує менеджерів актуальною і своєчасною інформацією, дає їм змогу коригувати стратегію підприємства. Тобто саме контролінг дозволяє підприємству розвиватись «у ногу з часом». І саме тому застосування контролінгу є актуальним сьогодні, а нестримний розвиток науки передбачає необхідність побудови нової структури інструментів та методів контролінгу.

## **7.6. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств**

Однією з головних тенденцій у розвитку сучасного підприємницького середовища є зміна принципів формування ділових відносин між партнерами, у тому числі й між конкурентами. Ознакою часу є демонстрація цілеспрямованих зусиль підприємців на забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу за рахунок використання потенціалу міжфірмової кооперації, яка ґрунтується на довготривалій основі та передбачає певну взаємну узгодженість і контроль ринкової поведінки задля досягнення спільних цілей. Прикладами зазначеного співробітництва є формування численних стратегічних альянсів, спільних підприємств, бізнес-мереж, угод про стратегічне партнерство, консорціумів тощо.

Стратегічні партнерства почали з'являтися у 80-х роках минулого століття і здебільшого називалися стратегічними альянсами (союзами). Як правило, вони виникали між західними компаніями і їхніми суперниками з Азії і за організаційною формою являли собою ускладнені аутсорсингові угоди або спільні підприємства. Керівництво таких компаній прагнуло таким способом розширити клієнтську базу, географію присутності чи сферу впливу продуктів

своєї компанії, здобути навички, досвід чи технології, розділити з партнером постійні витрати чи отримати доступ до нових ресурсів. Спеціалісти зазначають, що 80% спільних підприємств мали на увазі подальшу зміну власників бізнесу і закінчувалися продажем бізнесу одним із партнерів іншому. Середня тривалість альянсів становила близько семи років.

Варто підкреслити, що навколо терміна «стратегічний альянс» не стихають дискусії. Це пов'язано з тим, що юридичного визначення стратегічного альянсу немає, оскільки міжфірмова взаємодія часто є неформальною і опосередковується звичайними господарськими угодами або навіть усними домовленостями. Зазначений термін використовується багатьма авторами, але вони вкладають у нього різний зміст. Саме тому вважаємо за доцільне спершу зазначити, що під стратегічними партнерствами у цьому підручнику розуміються не лише міжнародні альянси великих компаній, що є конкурентами у певній галузі. На погляд авторів підручника стратегічне партнерство – це особлива інтеграційна структура двох або більше незалежних компаній, що базується на довірі і спрямована на досягнення комерційних і стратегічних цілей, отримання синергії об'єднаних та взаємодоповнювальних стратегічних ресурсів, оптимізації трансакційних витрат. Від традиційної економічної інтеграції вона відрізняється тим, що зв'язки, які виникають між економічними суб'єктами, є стійкими та довгостроковими, при цьому відбувається делегування контролю над управлінням спільною діяльністю за відсутності юридично оформленого трансферу прав власності [43].

Довготерміновий характер відносин у стратегічних партнерствах сприяє тому, що між учасниками формуються певні норми і правила поведінки, часто засновані на довірі, які спонукають партнерів зважати на інтереси інших і для залагодження конфліктних ситуацій не звертатися до «третьої» сторони, що сприяє стабільності структури.

Стратегічне партнерство слід розглядати як структуру, в межах якої:

- компанії зберігають свою юридичну самостійність;

- учасники чітко усвідомлюють стратегічну мету спільної діяльності, досягти якої самотужки жоден із них не може;
- діє узгоджений механізм регулювання та контролю, який передбачає розподіл повноважень, завдань, ризиків, прибутків та відповідальності між учасниками на основі створення «внутрішніх» норм і правил, які не суперечать установленим державою;
- взаємодія між партнерами має довготривалий характер, що забезпечує вищий рівень інформаційної прозорості між ними та посилює інтеграційні тенденції всередині партнерства.

Збереження незалежності компаній у рамках стратегічного партнерства є причиною виникнення проблем в управлінні, зокрема породжує конфлікти щодо координації, розподілу відповідальності та контролю. Вироблення загальних підходів до розв'язання проблем в управлінні стратегічними партнерствами ускладнюється тим, що на практиці вони є дуже різноманітними і мають власну специфіку залежно від галузей, корпоративної культури, мети співпраці тощо. В основу класифікації стратегічних партнерств науковцями були покладені різні критерії (табл. 7.6), які відображають певні особливості цих структур, але мало що дають для розв'язання управлінських проблем.

Таблиця 7.6

### Види і характеристика стратегічних партнерств

Вид стратегічного партнерства	Характеристика
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: тіснота взаємодії партнерів</i>	
Партнерство зі слабкими взаємозв'язками	Компанії працюють спільно лише над одним проектом і зберігають при цьому повну ділову незалежність в інших сферах діяльності.
Партнерство з помірними взаємозв'язками	Компанії будують свої відносини у формі підрядників чи субпідрядників, при цьому існує готовність передати своєю інформаційну технологію чи маркетингові функції іншій компанії.
Партнерство з тісними взаємозв'язками	Компанії готові до формальної інтеграції ресурсів, інфраструктури, процесів та обслуговування, тобто до створення спільного підприємства на основі поглинання чи злиття
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: сфера діяльності</i>	
Стратегічні партнерства спільного маркетингу	Інтеграція компаній з метою здійснення спільного маркетингу.

Стратегічні партнерства спільного продажу	Інтеграція компаній з метою здійснення спільного продажу для розширення асортименту та виходу на нові ринки.
Стратегічні партнерства спільного ліцензування технологій	Інтеграція компаній з метою отримання та спільного використання ліцензій на певні технології.
Стратегічні партнерства спільних наукових розробок	Інтеграція компаній з метою спільного проведення наукових досліджень та використання їх результатів.
Стратегічні партнерства спільного виробництва	Інтеграція компаній з метою організації спільного виробництва певних товарів чи послуг.
Стратегічні партнерства спільного освоєння іноземних ринків	Інтеграція компаній з метою посилення своїх матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів для освоєння нових, насамперед міжнародних, ринків.
Стратегічні партнерства у сфері аутсорсингу	Інтеграція компаній для використання зовнішніх ресурсів
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: спосіб функціонування</i>	
Формальні партнерства	Стратегічні партнерства, що утворені з реєстрацією юридичної особи.
Неформальні партнерства	Стратегічні партнерства, що утворені без реєстрації юридичної особи, на основі довірчих, усних домовленостей
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: термін взаємодії</i>	
Стратегічні партнерства з коротким терміном взаємодії	Партнери об'єднуються для взаємодії у межах одного проекту і термін не перевищує 3 років.
Стратегічні партнерства із середнім терміном взаємодії	Партнери взаємодіють для виконання низки спільних проектів і термін взаємодії становить до 7 років.
Стратегічні партнерства із тривалим терміном взаємодії	Стратегічна взаємодія партнерів триває більше ніж 7 років
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: кількість учасників</i>	
Стратегічні партнерства з двома учасниками	
Стратегічні партнерства з більш ніж двома учасниками	
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: за типом учасників</i>	
Стратегічні партнерства між конкурентами	Партнерство утворюється між компаніями, які є конкурентами на ринку, але мають спільні інтереси, які можна ефективніше вирішувати спільними зусиллями.
Стратегічні партнерства з горизонтальною взаємодією	Партнерство утворюється між компаніями, які належать до однієї галузі або перебувають на одному щаблі в ланцюгу створення вартості.
Стратегічні партнерства з вертикальною взаємодією	Партнерство утворюється між компаніями, які перебувають у відносинах виробника і споживача.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: за економічною впливовістю учасників</i>	
Стратегічні партнерства між економічно сильними партнерами	У таких союзах, як правило, бере участь профільний бізнес двох компаній із сильними ринковими позиціями. Такі партнерства не є довговічними через високу амбітність учасників і часто закінчуються розривом або поглинанням одного учасника іншим.
Стратегічні партнерства між економічно слабкими партнерами	Партнерство між двома економічно слабкими компаніями, які намагаються поліпшити свій стан.
Стратегічні партнерства між економічно сильним	Практика засвідчує, що такі партнерства найчастіше



і економічно слабким партнером Стратегічні партнерства між економічно рівноцінними партнерами	переживають крах і не досягають своїх цілей. Партнерство між нерівноцінними за своєю економічною вагою партнерами, у якому кожна компанія має свої цілі. Для економічно слабкої компанії такою ціллю є підвищення кваліфікації, набуття нових навичок, а для економічно сильної – таке партнерство часто є замаскованою купівлею слабого учасника. Спеціалісти відзначають, що досить рідко такі партнерства перетворюються на «альянс рівних». Такий тип партнерства передбачає наявність сильних учасників, які доповнюють один одного, і такими залишаються протягом усього терміну функціонування партнерства. Цей тип вважається найбільш довговічним
--	---

*Джерело:* [8, 25, 40].

З погляду управління критерієм класифікації стратегічних партнерств важливим є тип моделі створення споживчої цінності. Варто зазначити, що за останні десятиліття відбулися фундаментальні зміни у способі формування споживчої цінності. Р. Норманн і Р. Рамірес вважають, що сучасна споживча цінність стала більш «насиченою». Вони розуміють «насиченість» як міру кількості інформації, знань та інших ресурсів, якими економічний суб'єкт має володіти в певний момент часу, щоб створити власну вартість. Деякі автори [31] вважають, що технологічні зміни зумовили появу таких товарів, які втілюють у собі ознаки як матеріальних продуктів, так і послуг. Це призвело до того, що окремо взята компанія зараз рідко спроможна створити споживчу цінність цілком автономно. Сучасна система створення споживчої цінності являє собою результат складної сукупності економічних операцій та узгоджень між постачальниками, споживачами, менеджерами та спеціалістами і утворюється не лише в послідовних ланцюгах, а й у складних мережах економічних відносин. Таким чином, систему створення споживчої цінності у стратегічному партнерстві можна розглядати як набір конкретних видів діяльності, що здійснюють учасники, спираючись на ресурси, навички, знання та здібності, якими вони володіють. При цьому важливо оцінювати здібності партнера з погляду їх здатності до оновлення та розвитку. Дослідження стратегічних партнерств щодо їхніх систем створення споживчої цінності дає

змогу відзначити, що ці системи розрізняються за ступенем визначеності діяльності, її формалізації та детермінованості.

Якщо компанії працюють у традиційному бізнесі, виробляють конкретні товари, їхня діяльність добре відома, то очевидно, що невизначеність у функціонуванні буде найменшою, а отже, стратегічне партнерство між ними буде менш проблемним для менеджменту. Якщо компанії, які вступають у стратегічне партнерство, націлені на розширення та оновлення бізнесу за допомогою поліпшення продукту чи бізнес-процесу, міра детермінованості процесів зменшується, оскільки компанія зіштовхується з новими для себе ресурсами, знаннями, які частково створюються у процесі саме спільної діяльності. На управління такими партнерствами впливатиме більше чинників невизначеності. Нарешті, можна виділити такі системи створення споживчої цінності, які за детермінованістю діяльності будуть майже цілком невизначеними. Мова про партнерства, спрямовані на створення нового бізнесу на основі розробки нових технологій. Класифікацію стратегічних партнерств за критерієм відмінності у системах створення споживчої цінності представлено на *рис. 7.16*.

Стратегічні партнерства у традиційному бізнесі можуть виникати між компаніями як за вертикальним, так і за горизонтальним принципом співпраці. Вертикальні стратегічні партнерства дають можливість налагодити більш економічне виробництво шляхом зниження витрат, скорочення виробничого циклу, зменшення товарних запасів, більш точної відповідності між виробництвом і реалізацією. Цих цілей компанії досягають шляхом об'єднання логістичних каналів, перехресного продажу, комунікацій зі споживачами. Горизонтальні стратегічні партнерства, як правило, формуються між конкурентами, і завданням їх об'єднання є розширення продажу завдяки створенню більших вигод для споживача, використання спільних торгових марок та маркетингових комунікацій. Прикладом можуть бути добре відомі стратегічні альянси авіаперевізників, виробників автомобілів тощо. З погляду управління у таких партнерствах виробничі операції, знання та навички є добре

відомими, а тому значно менш ризиковими. Однак для вирішення тих завдань, про які йшлося вище, партнери мають бути високоспеціалізованими, що породжує необхідність інтеграції та обов'язкового узгодження і координації планів щодо виробництва, транспортування, складування тощо.

ТИПИ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ		
Стратегічні партнерства у традиційному бізнесі	Стратегічні партнерства для розширення та оновлення бізнесу	Стратегічні партнерства для створення нового бізнесу
Типова мета діяльності		
Зменшення всіх видів витрат, збільшення ефективності діяльності, зростання продажів за рахунок традиційних товарів	Розширення та оновлення товарів і бізнес-процесів на основі інноваційних модифікацій та потреб споживачів	Створення нового бізнесу на основі принципово нових технологічних та організаційних інновацій
Особливості механізму управління		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробничі операції, знання та вміння є добре визначеними і їх управління менш ризикованим</li> <li>- Висока спеціалізація та взаємна залежність партнерів</li> <li>- Тісна координація ресурсів та діяльності</li> <li>- Необхідність прозорого обміну інформацією та використання міжфірмових комп'ютерних мереж</li> <li>- Наявність координаційного центру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрямованість управління не лише на використання відомих знань та вмінь, а й на створення нових чи їх удосконалення</li> <li>- Використання підходів проектного менеджменту</li> <li>- Балансування між жорсткою і м'якою узгодженістю;</li> <li>- Побудова відносин на довірі</li> <li>- Залучення високопрофесійного персоналу, здатного сприймати інформацію та підтримувати комунікації за межами своїх професійних обов'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрямованість управління на створення нових знань, технологій, концепцій бізнесу</li> <li>- Вплив на процеси осмислення та відбір перспективних технологічних ідей</li> <li>- Слабкі зв'язки між компаніями, м'яка узгодженість діяльності, самоконтроль</li> <li>- Побудова відносин на довірі та авторитеті</li> <li>- Неможливість управляти одним учасником</li> <li>- Розробка головних стратегічних напрямів наукового пошуку</li> </ul>

**Рис. 7.16. Особливості управління стратегічними партнерствами залежно від типу системи створення споживчої цінності [7]**

Таким чином, ефективне управління у таких партнерствах можливе лише при оперативному взаємному обміні інформацією за допомогою комп'ютерних мереж, що виходять за межі окремої компанії. Загалом стратегічні партнерства у традиційному бізнесі є досить стабільними і поширеними, але вони повинні мати координаційний центр, який би забезпечував високу координацію їхньої діяльності. Таким центром може бути окрема компанія, яка бере на себе роль інтегратора, або робоча група, утворена з представників компаній. Спеціалісти стверджують, що найкращий результат такий координаційний центр забезпечує в разі, коли персонал є звільненим від інших обов'язків і віддає перевагу саме цій роботі.

Для розширення та оновлення бізнесу компанії доволі часто потребують колективних зусиль, а також ресурсів та знань, яких треба шукати у зовнішньому середовищі. Виконання цього досить складного завдання, як правило, відбувається на міжгалузевій основі шляхом утворення відповідного стратегічного партнерства. Інтеграція компаній, що спрямована на поліпшення товарів і бізнес-процесів, передбачає вміння не лише використовувати спеціалізовані знання учасників, а й розширювати їх спільними зусиллями. Спеціалісти, задіяні у таких проектних командах, повинні добре розуміти один одного, навіть якщо вони є професіоналами у різних сферах. Управління стратегічними партнерствами, створеними для розширення та оновлення бізнесу, вимагає певного балансування між жорстким і слабким узгодженням та координацією. Дослідники відзначають, що коли для виконання певного проекту достатньо використання вже відомих технологій та інформаційних баз, то доцільнішим є встановлення жорсткішої координації та контролю. У випадках, коли для виконання проекту виникає потреба пошуку нового знання, але для цього учасники недостатньо самостійні, немає ресурсів і часу, то в довгостроковому періоді жорстка координація може спричинити втрату інноваційності компаніями [27].

У сучасній економіці поширення набули також партнерства компаній, які працюють у сфері науково-технічних розробок і за мету ставлять створення нового бізнесу на основі розвитку принципово нових технологій, товарів, бізнесових концепцій тощо. Сфера інноваційних розробок, особливо якщо вони мають радикальний характер, відзначається значним ступенем ризику та невизначеності. Це стосується як способів, строків, вартості створення інноваційних продуктів, так і перспектив їх комерційного застосування. У такій ситуації управління стратегічними партнерствами буде характеризуватися найвищою невизначеністю процесів, вмінь, знань щодо створення споживчої вартості. Особливо важливим аспектом управління є виділення та осмислення часто розпорошених радикальних технологічних та бізнесових ідей. Для того, щоб вирішити це завдання, необхідно залучати персонал, який має досвід комунікацій у віртуальних мережах, співпрацює з науковими центрами та університетами. Варто зазначити, що, незважаючи на низьку детермінованість діяльності в таких стратегічних партнерствах, менеджмент має спрямовувати свої зусилля на розробку певної стратегії технологічного розвитку. У практиці зарубіжних компаній така діяльність втілюється у розробках «дорожніх карт», «порядку денного» тощо. Розвиток, координацію та контроль у таких партнерствах здійснює найбільш авторитетний учасник. Ним може бути як велика компанія, так і мала інноваційна компанія, що володіє перспективним технологічним рішенням. Склад учасників у таких стратегічних партнерствах може динамічно змінюватися залежно від зміни наукових і технологічних тенденцій, але при цьому має зберігатися гнучкість і широкі можливості для міжфірмових комунікацій. Прикладами такого типу стратегічної співпраці є віртуальні, інноваційні, наукові партнерства компаній.

Дослідження діяльності стратегічних партнерств показує, що найбільшою перешкодою до їх утворення є труднощі, які виникають у процесі управління такими структурами. Для їх усунення доцільно розробити диференційований підхід, оскільки стратегічні партнерства надзвичайно різняться за складом учасників, метою діяльності, формами і тісністю взаємозв'язків тощо. Такий

підхід виробляють на основі класифікації стратегічних партнерств за критерієм системи створення споживчої цінності. Застосування такого підходу дає чітке розуміння особливостей механізму управління стратегічними партнерствами за використання різних моделей створення споживчої цінності і дозволяє обрати найбільш доцільні способи координації та контролю, що забезпечить зростання ефективності господарської діяльності економічних суб'єктів.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тестові питання**

**1. Система управління інноваційною діяльністю підприємства залежить від таких чинників:**

- а) структури управління, методів управління, стилю керівництва;
- б) професіоналізму, чисельності й особистісних якостей співробітників;
- в) стратегії розвитку підприємства, технологічних особливостей виробничого процесу;
- г) зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства.

**2. Об'єктивна ситуація, яка пов'язана з інноваційним розвитком підприємства – це:**

- а) стан підприємства, що не виходить за межі встановлених відхилень, а також можливості впливати на ситуацію за рахунок наявного на підприємстві потенціалу;
- б) стан підприємства, зумовлений дією чинників, незалежних від рішень, які приймає керівництво на рівні підприємства;
- в) такий стан справ на підприємстві, який характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують межі обмежень;

г) обставини, зумовлені дією ринкових чинників (попит, пропозиція, конкуренти, ціна), що зумовили стан підприємства, який є загрозливим для досягнення цілей розвитку.

**3. Звичайна виробнича ситуація, яка пов'язана з інноваційним розвитком підприємства, – це:**

- а) коли виробничі й економічні показники є на належному рівні і відповідають наміченим планам;
- б) обставини, зумовлені дією ринкових чинників;
- в) стан підприємства, який перебуває у межах встановлених відхилень;
- г) стан підприємства, який можна спрогнозувати, передбачити на основі розроблених моделей.

**4. Детермінована ситуація, яка пов'язана з інноваційним розвитком підприємства, – це:**

- а) обставини та суб'єктивні рішення, дія яких має позитивне значення для діяльності підприємств;
- б) стан підприємства, який можна спрогнозувати на основі розроблених моделей;
- в) обставини, дія яких має негативне значення для діяльності підприємств;
- г) стан підприємства, який зумовлений дією непередбачуваних чинників або внаслідок прорахунків у діяльності і потребує спеціального підходу до управлінської діяльності.

**5. Кризова ситуація, яка пов'язана з інноваційним розвитком підприємства, – це:**

- а) обставини, дія яких має негативне значення для діяльності підприємств;
- б) такий стан справ на підприємстві, який характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують межі обмежень;
- в) стан підприємства, який перебуває у межах встановлених відхилень;
- г) обставини, зумовлені дією ринкових чинників.

**6. Стимулятори інноваційної діяльності – це:**

- а) обставини, дія яких має негативне значення для діяльності підприємств;

- б) стан підприємства, який мав місце у діяльності підприємства і є певний досвід усунення відхилень у діяльності;
- в) обставини, події, суб'єктивні рішення, дія яких має позитивне значення для діяльності підприємств;
- г) такий стан справ на підприємстві на будь-який момент часу, коли виробничі й економічні показники, а також клімат у колективі є на належному рівні і відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства.

**7 Інноваційні проекти порівняно з іншими інвестиційними проектами характеризуються підвищеним рівнем:**

- а) самостійності;
- б) ризикованості;
- в) прогнозування;
- г) креативності.

**8. До основної інформації, яка наводиться в бізнес-планах інноваційних проектів, належать:**

- а) резюме, ідея проекту, оцінювання ринку збуту;
- б) планування маркетингу, планування виробництва, планування організаційних заходів реалізації інвестиційного проекту;
- в) фінансове планування і фінансовий аналіз реалізації інвестиційного проекту;
- г) усі відповіді правильні.

**9. Визначте послідовність етапів технології бізнес-планування інноваційних проектів:**

- а) аргументування обраної моделі управління проектом реалізації бізнесової ідеї;
- б) акцентується увага на інноваційності пропонованого продукту;
- в) розкриття передісторії необхідності реалізації інновацій;
- г) уявлення про потенційні ринки й очікуваний рівень попиту на інноваційний продукт.



**10. Завершальним етапом технології бізнес-планування інноваційних проектів є:**

- а) фінансове планування і фінансовий аналіз;
- б) фінансовий аналіз;
- в) фінансове планування;
- г) складання плану доходів і витрат.

**11. Одновимірне прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства передбачає:**

- а) прогнозування окремих об'єктів без подальшого узгодження розрізнених прогнозів;
- б) паралельне прогнозування кількох об'єктів (процесів) із подальшим узгодженням прогнозів;
- в) установлення причинно-наслідкових зв'язків між екзогенними змінними і їхнім впливом на прогнозований об'єкт;
- г) імітацію поведінки системи загалом, включаючи просторові та часові дослідження її поведінки і повне узгодження результатів.

**12. Багатовимірне прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства передбачає:**

- а) установлення причинно-наслідкових зв'язків між екзогенними змінними і їхнім впливом на прогнозований об'єкт;
- б) паралельне прогнозування кількох об'єктів (процесів) із подальшим узгодженням прогнозів;
- в) імітацію поведінки системи загалом, включаючи просторові та часові дослідження її поведінки і повне узгодження результатів;
- г) прогнозування окремих об'єктів без подальшого узгодження розрізнених прогнозів.

**13. Перехресне прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства передбачає:**

- а) установлення причинно-наслідкових зв'язків між екзогенними змінними і їхнім впливом на прогнозований об'єкт;

- б) прогнозування, яке передбачає імітацію поведінки системи загалом, включаючи просторові та часові дослідження її поведінки і повне узгодження результатів;
- в) прогнозування окремих об'єктів без подальшого узгодження розрізнених прогнозів;
- г) імітацію поведінки системи загалом, включаючи просторові та часові дослідження її поведінки і повне узгодження результатів.

**14. Наскрізне прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства передбачає:**

- а) імітацію поведінки системи загалом, включаючи просторові та часові дослідження її поведінки і повне узгодження результатів;
- б) установлення причинно-наслідкових зв'язків між екзогенними змінними і їхнім впливом на прогнозований об'єкт;
- в) прогнозування окремих об'єктів без подальшого узгодження розрізнених прогнозів;
- г) установлення причинно-наслідкових зв'язків між екзогенними змінними і їхнім впливом на прогнозований об'єкт.

**15. Визначте послідовність етапів формулювання інноваційних стратегічних альтернатив:**

- а) визначаються базові стратегії розвитку та їхні інноваційні складові;
- б) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії;
- в) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
- г) вибір інноваційної стратегії.

**16. Об'єктами контролінгу на підприємстві є ...:**

- а) виробництво, логістика;
- б) маркетинг, інвестиційна діяльність;
- в) зовнішнє середовище підприємства, фінанси;
- г) усі відповіді правильні.

**17. Яке завдання виконує стратегічний контролінг у сфері обліку:**

- а) забезпечення інформаційної підтримки стратегічної діяльності підприємств;

- б) створення стандартизованих носіїв і каналів;
- в) установлення параметрів контролювання стратегічної діяльності підприємств;
- г) визначення методів і основних показників оцінки результатів діяльності підприємства.

**18. Яке завдання виконує стратегічний контролінг у сфері планування:**

- а) визначення потреби в інформації при стратегічній діяльності підприємств;
- б) розробка інструментів планування, контролю і прийняття рішень;
- в) установлення відповідності планових показників фактичним для визначення рівня досягнення мети;
- г) збір та аналіз даних про зовнішнє середовище підприємства.

**19. Яке завдання виконує стратегічний контролінг у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення:**

- а) збір та аналіз інформації, яка стосується стратегії підприємства;
- б) перевірка стратегічних планів на повноту і досяжність;
- в) надання консультацій щодо регулювання стратегічної діяльності підприємства;
- г) встановлення допустимих відхилень і їх аналіз.

**20. Сутність бенчмаркінгу полягає в тому, що за еталон береться:**

- а) найуспішніше підприємство галузі, і певне підприємство порівнюють з цим підприємством-еталоном;
- б) неприбуткове підприємство галузі, і певне підприємство порівнюють з цим підприємством-еталоном;
- в) підприємство із середніми значеннями показників ефективності діяльності галузі, і певне підприємство порівнюють із цим підприємством-еталоном;
- г) «підприємство майбутнього» у галузі, і певне підприємство порівнюють з цим підприємством-еталоном.

**21. Інструментами стратегічного контролінгу підприємства є:**

- а) Balanced Scorecard, Swarm Intelligence, Activity Based Costing;
- б) Theory of Constraints, Strategy maps;

в) Six Sigma Quality Standard, Open Book Management

г) усі відповіді правильні.

**22. Яку вартість потрібно визначити у собівартості продукції в системі Activity-Based Costing:**

а) непрямих витрат;

б) прямих витрат;

в) операційних витрат;

г) матеріальних витрат.

**23. Який інструмент стратегічного контролінгу передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства є цілями кожного окремого працівника:**

а) Balanced Scorecard;

б) Strategy maps;

в) Open Book Management;

г) Six Sigma Quality Standard.

**24. За сферою діяльності стратегічні партнерства поділяють:**

а) на стратегічні партнерства спільного продажу, стратегічні партнерства спільного ліцензування технологій;

б) стратегічні партнерства спільних наукових розробок, стратегічні партнерства спільного виробництва;

в) стратегічні партнерства спільного освоєння іноземних ринків, стратегічні партнерства у сфері аутсорсингу;

г) усі відповіді правильні.

**25. Якщо компанії працюють спільно лише над одним проектом і зберігають при цьому повну ділову незалежність в інших сферах діяльності, то це партнерство:**

а) зі слабкими взаємозв'язками;

б) помірними взаємозв'язками;

в) тісними взаємозв'язками;

г) дуже тісними взаємозв'язками.

**26. Як називається стратегічне партнерство, яке утворюється між компаніями, що перебувають у відносинах виробника і споживача:**

- а) стратегічне партнерство між конкурентами;
- б) стратегічне партнерство з горизонтальною взаємодією;
- в) стратегічне партнерство з вертикальною взаємодією;
- г) стратегічне партнерство між споживачами.

**27. Основними складовими етапу формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства є:**

- а) розроблення інноваційної стратегії;
- б) оцінка інноваційного потенціалу та інноваційної залежності підприємства;
- в) контроль реалізації інноваційної стратегії, її коригування;
- г) аналіз цільових індикаторів інноваційної стратегії.

**28. Типова мета діяльності стратегічного партнерства у традиційному бізнесі полягає:**

- а) у зменшенні всіх видів витрат, збільшенні ефективності діяльності, зростанні продажу за рахунок традиційних товарів;
- б) розширенні та оновленні товарів на основі інноваційних модифікацій та потреб споживачів;
- в) створенні нового бізнесу на основі принципово нових технологічних та організаційних інновацій;
- г) розширенні та оновленні бізнес-процесів на основі інноваційних модифікацій та потреб споживачів.

**29. Особливості механізму управління стратегічним партнерством для розширення та оновлення бізнесу полягають у такому:**

- а) виробничі операції, знання та вміння є добре визначеними і їх управління менш ризикованим;
- б) залучення високопрофесійного персоналу, здатного сприймати інформацію та підтримувати комунікації за межами своїх професійних обов'язків;
- в) спрямованість управління на створення нових знань, технологій, концепцій бізнесу;

г) вплив на процеси осмислення та відбір перспективних технологічних ідей.

**30. Особливостями механізму управління стратегічним партнерством для створення нового бізнесу є:**

- а) висока спеціалізація та взаємна залежність партнерів;
- б) використання підходів проектного менеджменту;
- в) балансування між жорсткою і м'якою узгодженістю;
- г) розробка головних стратегічних напрямів наукового пошуку.

**Ситуаційні завдання**

*Завдання 7.1. Управління грошовими потоками підприємства*

Оцініть необхідність і обсяг додаткової короткострокової позички для забезпечення виконання запланованих результатів діяльності підприємства зі складання комп'ютерів при наступних прогнозованих показниках його господарської діяльності:

Закупівля комплектуючих елементів планується на суму 218 250 грн, з них оплатою грошима до 31.12.14 буде зроблено тільки 35% вартості.

Залишки комплектуючих елементів на складі наприкінці місяця становитимуть 8 730 грн.

Готової продукції буде продано на суму 450 000 грн, з них 48% буде оплачено грошима до 31.12.14.

Плановані валові витрати становитимуть:

оплата виробничого персоналу з нарахуваннями – 49 500 грн (виплати до 31.12.14),

виробничі накладні витрати (без амортизації й оренди) – 56 250 грн,  
амортизація – 643,8 грн,

оренда оплачена наприкінці попереднього року на рік наперед і включається у витрати щомісяця,

адміністративні витрати – 33 750 грн (виплати після 31.12.14),

маркетингові витрати – 29 250 грн (виплати до 31.12.14),

Процентна ставка банківського кредиту становить 24% річних. Виплата відсотків здійснюється до останнього числа кожного місяця.

Наявна кредиторська заборгованість, нараховані зобов'язання і заборгованості перед бюджетом погашаються протягом місяця.

Дебітори погашають свою заборгованість протягом місяця наполовину.

Ставка податку на прибуток становить 18%.

Фінансовий менеджер підприємства вважає, що мінімальний обсяг грошового рахунку, що гарантує йому надійну повсякденну діяльність, становить 22 000 грн. Баланс підприємства на початок місяця наведено в *табл. 7.7*.

Таблиця 7.7

**Початковий баланс підприємства, грн**

<b>АКТИВ</b>	<b>На 01.01.2014</b>	<b>ПАСИВ</b>	<b>На 01.01.2014</b>
Оборотні кошти		Короткострокові заборгованості	
Кошти	22 400	Кредиторська заборгованість	34 000
Дебіторська заборгованість	48 000	Нараховані зобов'язання	21 200
Товарно-матеріальні кошти	5 400	Банківська позичка	-
Попередня оплата оренди приміщень	12 000	Заборгованості з податку на прибуток	820
Основні засоби		Довгострокові заборгованості	
Початкова вартість	32 762	Довгостроковий банківський кредит	20 000
Накопичена амортизація	1 862	Власний капітал	
Залишкова вартість	30 900	Статутний капітал	30 000
<b>Активи, усього</b>	<b>118 700</b>	Нерозподілений прибуток	12 680
		<b>Пасиви, усього</b>	<b>118 700</b>

Установіть мінімальний обсяг додаткового фінансування підприємства (якщо таке знадобиться).

*Завдання 7.2*

Надано баланс компанії на початок і кінець 2014 року та її річний звіт про фінансові результати (*табл. 7.8–7.9*).

## Баланс компанії на початок і кінець року, грн

Баланс підприємства	На 01.01.2014	На 31.12.2014
<b>АКТИВ</b>		
Оборотні кошти		
Грошові кошти	52 200	34 339
Ринкові цінні папери	54 200	14 200
Дебіторська заборгованість	690 000	901 000
Векселі до одержання	47 400	42 800
Товарно-матеріальні кошти	57 600	54 060
Передплачені витрати	11 000	10 000
Оборотні кошти, усього	912 400	1 056 399
Основні засоби		
Будинки, споруди, устаткування (початкова вартість)	350 269	358 169
Накопичена амортизація	83 751	112 083
Будинки, споруди, устаткування (залишкова вартість)	266 518	246 086
Інвестиції	15 000	15 000
Патент	28 000	28 000
Гудвіл	11 000	6 000
Основні засоби, усього	320 518	295 086
<b>Активи, усього</b>	<b>1 232 918</b>	<b>1 351 484</b>
<b>ПАСИВ</b>		
Короткострокові заборгованості		
Кредиторська заборгованість	468 000	558 620
Векселі до оплати	37 600	32 600
Нараховані зобов'язання	150 000	238 000
Банківська позичка	6 500	10 500
Поточна частина довгострокового боргу	5 000	5 000
Заборгованості з податків	46 241	5 696
Короткострокові заборгованості, усього	713,341	850,416
Довгострокові заборгованості		
Облігації до оплати, номінал 100, 14%	80 000	80 000
Довгостроковий банківський кредит	15 000	10 000
Відстрочений податок на прибуток	5 600	4 400
Довгострокові заборгованості, усього	100 600	94 400
Власний капітал		



Привілейовані акції, номінал 10, 12%	30 000	30 000
Звичайні акції, номінал 6	288 000	288 000
Додатковий оплачений капітал	12 000	12 000
Нерозподілений прибуток	88 977	76 668
Власний капітал, усього	418 977	406 668
<b>Пасиви, усього</b>	<b>1 232 918</b>	<b>1 351 484</b>

Таблиця 7.9

**Дані звіту про фінансові результати за 2014 рік**

Показник	Сума, грн
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 700 000
Виробнича собівартість продукції (товарів, робіт, послуг):	1 362 522
Матеріальні витрати	904 540
Оплата прямої праці	238 000
Виробничі накладні витрати	188 000
Амортизація	31 982
Амортизація нематеріальних активів	5 000
Валовий дохід	332 478
Адміністративні витрати	238 000
Маркетингові витрати	68 000
Операційний прибуток	26 478
Прибуток / збиток від продажу активів	6 150
Дивіденди отримані	1 520
Прибуток до сплати відсотків і податків	34 148
Відсотки за облігаціями	11 200
Процентні платежі з довгострокового боргу	2 400
Процентні платежі з банківської позички	1 560
Прибуток до податку на прибуток	18 988
Податок на прибуток	5 696
Чистий прибуток	13 291

Формування і розподіл прибутку за 2014 рік представлено в *табл. 7.10*.

Таблиця 7.10

**Дані про формування і розподіл прибутку за 2014 рік**

Показник	Сума, грн
Нерозподілений прибуток на початок періоду	88 977
Чистий прибуток за період	13 291
Дивіденди привілейованим акціонерам	3 600
Чистий прибуток у розпорядженні власників	98 668
Дивіденди власникам підприємства у формі акцій	-
Грошові дивіденди власникам підприємства	22 000
Нерозподілений прибуток на кінець періоду	76 668

*Примітка:* ставка податку на прибуток – 18%.

Додатково відомо, що компанія вигідно продала застаріле обладнання за 12 000 грн, одержавши цю суму грошима. Це устаткування мало початкову вартість 9 500 грн і накопичену амортизацію на момент продажу 3 650 грн. Замість проданого устаткування компанія придбала нове, заплативши грошима 17 400 грн.

Складіть звіт про рух коштів за допомогою непрямого методу.

### Завдання 7.3

Розгляньте ситуацію і складіть за вихідними даними підприємства бюджетні таблиці і прогнозну фінансову звітність підприємства.

На підприємстві триває підготовка короткострокового фінансового плану на наступний рік. Вихідні дані надаються за блоками відповідно до списку бюджетів, які розробляє фінансовий менеджер підприємства. За традицією, фінансовий менеджер складає систему бюджетів на щоквартальній основі, одержавши з відділу маркетингу прогнози обсягу реалізації продукції за відповідними цінами (табл. 7.11).

Таблиця 7.11

### Прогноз обсягів продажу і цін

Показник	Квартал			
	I	II	III	IV
Прогноз збуту і цін				
Очікуваний обсяг	10 000	30 000	40 000	20 000
Очікувана ціна одиниці продукції (грн)	20,00	20,00	20,00	20,00

Частка оплати грошима в кожному кварталі становить 70% до виручки, а 30% що залишилися, оплачуються в наступному кварталі. Планований залишок запасів готової продукції на кінець планового періоду (кварталу) становить 20% від обсягу продажу майбутнього періоду.

Запаси готової продукції на кінець року плануються в обсязі 3000 одиниць продукції.

Норма витрат матеріалу на одиницю продукції – 5 кг. Ціна за 1 кг – 0,60 грн. Залишок сировини на кінець кожного кварталу планується в обсязі 10% від потреби майбутнього періоду. Необхідний запас матеріалу на кінець року становить 7 500 кг. Оплата постачальникові за сировину проводиться на таких умовах: частка оплати за матеріали, придбані в поточному кварталі, становить 50% від вартості придбаної сировини. На решту 50% сировини постачальник надає відстрочку платежу, яку слід погасити в наступному кварталі.

Оплата прямої праці розраховується на таких умовах: витрати праці основного персоналу на одиницю продукції – 0,8 години, вартість однієї години разом з нарахуваннями – 7,50 грн.

Накладні витрати дано окремо за змінною і постійною частинами. Планування змінних витрат проводиться згідно з нормативом 2,00 грн на 1 годину роботи основного персоналу. Постійні накладні витрати становлять 60 600 грн за квартал, у тому числі амортизація – 15 000 грн.

Величина витрат на реалізацію й управління планується у вигляді змінної і постійної частин. Норматив змінної частини – 1,80 грн на одиницю проданого товару. Плановані обсяги постійних адміністративних і управлінських витрат наведено в *табл. 7.12*.

Таблиця 7.12

**Обсяги постійних адміністративних і управлінських витрат, грн**

Показник	Квартал			
	I	II	III	IV
Реклама	40 000	40 000	40 000	40 000
Зарплата керівництва	35 000	35 000	35 000	35 000
Страховка		1 900	37 750	
Податок на нерухомість				18 150

Підприємство планує закупівлю устаткування на суму 30 000 грн у першому кварталі і 20 000 грн – у другому кварталі.

Планована до виплати сума дивідендів рівномірно розподіляється по кварталах і становить 40 000 грн за рік. Підприємство має можливість брати банківську позичку під 10% річних. Виплата відсотків проводиться одночасно з

частковим погашенням основної суми боргу при нарахуванні відсотка тільки на частину позички, що погашається.

Ставка податку на прибуток – 18%.

Стан активів і пасивів підприємства на початок планового періоду надано у формі балансу (табл. 7.13).

Таблиця 7.13

**Початковий баланс підприємства**

<b>Актив</b>	<b>Сума, грн</b>	<b>Примітка</b>	<b>Пасив</b>	<b>Сума, грн.</b>
<b>Оборотні активи</b>			<b>Зобов'язання</b>	
Грошові кошти	42 500		Поточні зобов'язання	
Дебіторська заборгованість	90 000		Рахунки до оплати	25 800
Запаси сировини	4 200	7 000 кг	Акціонерний капітал	
Запаси готової продукції	26 000	2 000 штук	Звичайні акції, без номіналу	175 000
<b>Усього оборотні активи</b>	<b>162 700</b>		Нерозподілений прибуток	449 900
Основні засоби			<b>Усього акціонерний капітал</b>	<b>624 900</b>
Земля	80 000		<b>Разом зобов'язання і капітал</b>	<b>650 700</b>
Споруди й устаткування	700 000			
Накопичена амортизація	(292 000)			
Споруди й устаткування (залишкова вартість)	408 000			
<b>Усього основні засоби</b>	<b>488 000</b>			
<b>Разом активи</b>	<b>650 700</b>			

На основі вищевикладеного розробіть систему бюджетів підприємства, яка включає:

бюджет продажу;

план виробництва продукції (підприємство виробляє один продукт);

бюджет витрат на основні матеріали;  
бюджет витрат на оплату праці основного персоналу;  
бюджет накладних витрат;  
бюджет собівартості;  
бюджет адміністративних і маркетингових витрат;  
плановий звіт про прибуток;  
бюджет грошових коштів;  
плановий баланс.

### **Термінологічний словник**

**Виробнича стратегія** – така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

**Внутрішнє середовище підприємства** – підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

**Декомпонування стратегій підприємства** – розподіл його цілей і стратегічних функцій для їх досягнення на складові цих цілей і функцій. Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції для їх досягнення мають бути розподілені за кожним рівнем управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині СОБ, відтак у підрозділи і функціональні служби нижчого порядку і нарешті – до кожного робочого місця. Місії, цілі і стратегії названих рівнів мають бути взаємопов'язані і взаємозумовлені.

**Конкурентна стратегія** – спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять

конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

**Конкурентна стратегія лідерства за витратами** – найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які досить активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах і напрямках його виробництва й обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

**Корпоративна, або загальна, стратегія підприємства** – визначає загальний напрям його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання: 1) формувати (вибрати) власне головний напрям діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ); 2) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії; 3) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

**Маркетингова стратегія** (одна з функціональних) – визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

**Макросередовище** – складається з елементів – факторів непрямой дії. Тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе чи несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

**Мікросередовище** – середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які контактують з підприємством напряму.

**Портфельна стратегія** – корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) і стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство

буде працювати в майбутньому, їхню роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства загалом, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

**SWOT-аналіз** – процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

**Стратегія підприємства** – систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва і включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень з їх досягнення з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей при усуненні слабких сторін та захисті від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

**Стратегічна діяльність** – діяльність, направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість у майбутньому.

**Стратегічний контекст** у діяльності підприємства – стратегічна діяльність, направлена на майбутню прибутковість.

**Стратегічне планування** – процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища.

**Стратегічний план підприємства** – єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану. Зміст стратегічного плану довільний і залежить від

багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

**Стратегічні зміни** – зміни, пов’язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

**Стратегічні ресурси** – засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема його цілі.

**Стратегічна група конкурентів** – група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих же конкурентних переваг, користуючись подібними методами.

**Стратегія зростання (розвитку)** – одна з базових корпоративних стратегій, обирається в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продажу, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

**Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)** – одна з базових корпоративних стратегій, застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продажу і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки наявного стану впродовж якомога довшого періоду.

**Стратегія виживання (скорочення)** – одна з базових корпоративних стратегій, використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають на стадії насичення і спаду ЖЦТ, і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та поточної ситуації.



**Стратегічні альтернативи** – можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ у рамках кожної з трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

**Стратегічний аналіз** – перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає по суті формування стратегічного плану підприємства.

**Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ)** – підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

**Стратегія диференціації товару** – конкурентна стратегія з розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом удосконалення технології виробництва.

**Стратегія диференціації ринку** – конкурентна стратегія з формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом цілеспрямованих маркетингових заходів, особливо рекламних для створення певного іміджу товару.

**Стратегія лідерства за витратами** – стратегія, спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках

його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Це одна з конкурентних стратегій.

**Стратегія широкої диференціації** – спосіб завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою). Одна з можливих конкурентних стратегій.

**Стратегія оптимальних витрат** – конкурентна стратегія, яка об'єднує позитивні якості конкурентних стратегій лідерства за витратами та широкої диференціації й орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару.

**Стратегія ринкової ніші** (сфокусована стратегія) – спрямована на глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їхніх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги. Одна з конкурентних стратегій.

**Стратегія випередження** – конкурентна стратегія, що найбільш часто використовується у галузях, які перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу. Полягає у створенні потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

**Стратегія персоналу** – функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

**Стратегія НДНКР** – спрямована на розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію освоєного раніше продукту.

**Тактика** – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів у рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

**Функціональні стратегії** – забезпечувальні стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їхніх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, беручи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

**Фінансова функціональна стратегія** – прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Азаренкова Г. М. Забезпечення фінансової безпеки підприємства як основи його ефективної діяльності / Г. М. Азаренкова, І. Ю. Бондаренко, С. Г. Азаренков // Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики. – 2014. – № 1 (16). – С. 168–177.
2. Азаренкова Г. М. Повышение результативности деятельности предприятия на основе анализа основных финансовых показателей / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головкин, В. А. Пономаренко // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – № 1 (82). – С. 54–64.
3. Азаренкова Г. М. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головкин, В. О. Пономаренко // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2014)», 15–16 травня 2014 р., ХІБС УБС НБУ. – Х. : ХІБС УБС НБУ, 2014 – 1 CD-ROM.

4. Азаренкова Г. М. Финансовая стабильность компании. Сущность и механизм обеспечения : монография / Г. М. Азаренкова, Е. Г. Головкин, В. А. Пономаренко. – LAP LAMBERT Academic Publishing ist ein Imprint der OmniScriptum GmbH & Co. – KG Heinrich-Böcking-Str. 6–8, 66121 Saarbrücken, Deutschland, 2014. – 89 с.
5. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
6. Бажал Ю. Еволюційна парадигма економіки перехідного періоду / Ю. Бажал // Економіка України. – 1993. – № 8. – С. 4.
7. Бажин И. И. Управление изменениями / И. И. Бажин. – Х. : Консум, 2006. – С. 337.
8. Блейк Д. Стратегические альянсы : пер. с англ. / Д. Блейк, Д. Эрнс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.
9. Борщук Є. М. Теоретико-методологічні основи системного аналізу сталого розвитку еколого-економічних систем : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.06 – економіка природокористування та охорона навколишнього середовища / Є. М. Борщук ; Національний лісотехнічний університет України. – Львів, 2009. – 37 с.
10. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров / Г. Брю ; пер с англ. В. Н. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
11. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – С. 175.
12. Геец В. М. Отраслевое прогнозирование (методический и организационный аспекты) / В. М. Геец. – К. : Наук. думка, 1990. – 120 с.
13. Геець В. М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / В. М. Геець, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, А. В. Ставицький та ін. – 2-ге вид., виправл. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 396 с.
14. Геоeкoнoмічні сценарії розвитку і Україна : монографія / М. З. Згуровський, Ю. М. Пахомов, А. С. Філіпенко та ін. – К. : Академія, 2010. – 328 с.

15. Глинский Ю. М. Теория Activity Based Costing [Электронный ресурс] / Ю. М. Глинский. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_988/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_988/).
16. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – С. 19.
17. Гудоить Е. Планирование: Распределение косвенных расходов методом Activity Based Costing (ABC) [Электронный ресурс] / Е. Гудоить. – Режим доступа : <http://www.busel.org/texts/cat9af/id5fwdcej.htm>.
18. Державне управління : навч. посібник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
19. Детмер У. Теория ограничений Голдратта : Системный подход к непрерывному совершенствованию : пер. с англ. / Уильям Детмер. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 444 с.
20. Иванова Е. А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Электронный ресурс] / Е. А. Иванова, И. В. Разорвин. – Режим доступа : <http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2009/02/12>.
21. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посібник / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с.
22. Как разработать бизнес-план : методическое пособие / Европейский союз для стран СНГ ; проект ТАСИС [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.teo.ru/tacis.htm>.
23. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. Д. Дубовина. – Харьков : ХГЭУ, 2002. – 372 с.
24. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

25. Котельников В. Ю. Тен 3 : Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В. Ю. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с.
26. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
27. Меллер К. Рост стратегических сетей – новые модели создания ценности / К. Меллер, А. Райала // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 4. – С. 113–140.
28. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1992. – С. 692.
29. Орехова К. В. Принципи контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / К. В. Орехова // Фінансова система України : проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (16–18 травня 2013 р., м. Севастополь). – Сімферополь : ДІАПІ, 2013. – С. 106–108.
30. Подік С. М. Бізнес-план банку / С. М. Подік, А. С. Подік. – К. : ФАДА, ЛТД, 2010. – 255 с.
31. Построение цепочки создания стоимости : пер. с англ. / К. Болдуин, К. Кларк, Д. Магретта та ін. – 2-е изд. – М. : Юнайтед Пресс, 2009. – 261 с.
32. Прус О. М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств : автореф. дис. ... к. е. н. 17.11.08 / О. М. Прус ; Національний аграрний університет. – К., 2008. – 20 с.
33. Пять Сил Портера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://pribylov.ru/bip/porter\\_five\\_forces.html](http://pribylov.ru/bip/porter_five_forces.html).
34. Стандарты ЮНИДО для бизнес-плана [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.forum-investor.com/files/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf).
35. Структура бизнес-плана по стандарту ЕБРР [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.prostobiz.ua/biznes/biznes\\_start/analitika/struktura\\_biznes\\_plana\\_po\\_standartu\\_ebrr](http://www.prostobiz.ua/biznes/biznes_start/analitika/struktura_biznes_plana_po_standartu_ebrr).

36. Толкачева Е. В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием / Е. В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 109–116.
37. Томпсон А. А. мл. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа ; пер. с англ. / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд Ш. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
38. Тридід О. М. Методичний підхід до оцінювання ефективності управління грошовими потоками підприємства / О. М. Тридід, К. В. Орехова // Наука й економіка : науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Випуск 4 (16). – Том 1. – Хмельницький : ХЕУ, 2009. – С. 147–154.
39. Ужва А. М. Контролінг : навч. посібник / А. М. Ужва, А. Г. Костирко, І. О. Шаповалова, М. М. Бабич. – Миколаїв : МДАУ, 2011. – 294 с.
40. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Р. Л. Уоллес; пер. с англ. И. Малкова. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.
41. Хижняк Е. А. Формирование системы стратегического управления затратами [Электронный ресурс] / Е. А. Хижняк // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1234>.
42. Швиданенко Г. О. Контролінг : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, В. В. Лавриненко, О. Г. Дерев'янку, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
43. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний : курс лекций / М. Ю. Шерешева. – М. : НИУ Высшая школа экономики, 2010. – 339 с.
44. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Києво-Могилянська академія, 2011. – 242 с.
45. Dorigo M. Swarm intelligence / M. Dorigo. – Access : <http://www.springer.com/computer/ai/journal/11721>.

46. Jennifer K. How To Achieve a Six Sigma Quality Standard / K. Jennifer. – Access : [http://www.ehow.com/info\\_7749673\\_key-concepts-six-sigma.html](http://www.ehow.com/info_7749673_key-concepts-six-sigma.html).
47. Jones P. Strategy mapping for learning Organizations. – Access : <http://www.ashgatepublishing.com/pdf/SamplePages/Strategy-Mapping-for-Learning-Organizations-Ch1.pdf>.
48. KPMG: official website. – Access : <http://www.kpmg.com>.
49. Olsztynski J. Smart Business: Managing by the Open Book / J. Olsztynski. – Access : <http://www.roofingcontractor.com/articles/86819-smart-business-managing-by-the-open-book>.
50. Theory of constraints // Reference for Business Encyclopedia of Business. – 2nd ed. – Access : <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-of-Constraints.html>.



## **Розділ 8. Фінансування інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

*Доки гроші в моєму гаманці водяться, я незалежний. Ті гроші, якими володіє людина, є інструментом свободи, а ті, яких хочеться досягти, – інструментом рабства. Тому я дорожу тим, що маю, і не бажаю більшого.*

*Жан-Жак Руссо*

- 8.1. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства
- 8.2. Фінансування інновацій відповідно до етапів життєвого циклу
- 8.3. Оптимізація фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств
- 8.4. Динаміка та структура фінансування інноваційної діяльності
- 8.5. Фінансове забезпечення сфери науки в Україні
- 8.6. Світовий досвід венчурного фінансування інноваційного розвитку

### **8.1. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства**

Економічні перетворення в країнах світу спрямовані на стійкий і збалансований розвиток через розбудову багатосекторної соціально орієнтованої ринкової економіки, яка базується на інноваційно-інвестиційній моделі, останніх досягненнях науково-технічного прогресу, розширенні інформаційно-технологічного простору з урахуванням потреб суспільства. Активізація інноваційно-інвестиційних процесів забезпечує впровадження у виробництво провідних і новітніх технологій світового рівня, що прискорює науково-технологічний прогрес і далі економічне зміцнення держави. Рівень розвитку науково-технічної сфери (наука, освіта, наукоємні галузі, світові ринки технологій) визначає межі між багатими і бідними державами, створює основу стійкого економічного зростання, а інноваційні процеси є рушійною силою стратегічного економічного розвитку.

Одним із найважливіших аспектів втілення інноваційного проекту в діяльність підприємства є визначення обсягу коштів для реалізації і оптимізація джерел і термінів їх надходження, від чого значною мірою залежить швидкість виведення нового товару на ринок, а отже – його комерційний успіх. Однак не кожна підприємницька структура має достатньо власних коштів для цього, що

зумовлює пошук інших джерел надходження інвестицій – довготермінових вкладень капіталу з метою отримання прибутку.

Цілком очевидно, що в основі інвестиційної діяльності підприємства лежать інвестиційні ресурси. На думку В. М. Гриньової, «інвестиційні ресурси – це всі види фінансових та інших активів, які залучаються з метою здійснення вкладень в об'єкти інвестування» [13]. Узагальнюючи дослідження Т. В. Майорової, можна виділити певні групи власників інвестиційних ресурсів та, відповідно, джерела їх залучення (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Групи власників та джерела залучення інвестиційних ресурсів**

<b>Групи власників інвестиційних ресурсів</b>	<b>Джерела залучення інвестиційних ресурсів</b>
Резиденти	Фізичні особи, підприємства, пенсійні фонди держави тощо
Міждержавні фінансово-кредитні установи	Комерційні банки з іноземним капіталом у статутному капіталі, інститути спільного (міждержавного) інвестування, транснаціональні страхові, лізингові та фінансово-інвестиційні компанії тощо
Нерезиденти	Уряди іноземних держав, іноземні фізичні та юридичні особи, іноземні фінансово-кредитні установи

Виділяють такі основні принципи та можливості формування інвестиційних ресурсів для успішної діяльності підприємства як [34]:

- інвестиційна діяльність здійснюється за рахунок ресурсів, сформованих підприємством;
- формування ресурсів для забезпечення інвестиційної діяльності здійснюється шляхом концентрації вільних коштів;
- формування інвестиційних ресурсів відбувається на всіх стадіях життєвого циклу функціонування підприємства, кожна з яких характеризується відповідними темпами та джерелами формування;
- незалежно від періодичності здійснення реального або фінансового інвестування, формування інвестиційних ресурсів є безперервним процесом, що особливо характерно для власних ресурсів;
- обсяги формування інвестиційних ресурсів можуть змінюватися залежно від обсягів зовнішніх ресурсів;

- процес формування інвестиційних ресурсів пов'язаний із цілями та напрямками інвестиційної стратегії підприємства;
- ефективне формування інвестиційних ресурсів є умовою фінансової стійкості підприємства;
- можливість формування інвестиційних ресурсів, в першу чергу позикових, визначається структурою капіталу підприємства;
- формування інвестиційних ресурсів – процес визначений і регульований підприємством, який характеризується методами інвестиційного менеджменту та здійснюється на плановій основі.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність», до основних джерел фінансового забезпечення інновацій можна віднести:

- власні фінансові ресурси інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження і заощадження громадян та юридичних осіб тощо);
- позикові фінансові кошти інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);
- залучені фінансові кошти інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб; бюджетні інвестиційні асигнування; безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян) [26].

Інноваційна діяльність підприємства здійснюється за рахунок інвестиційних ресурсів. Розглянемо класифікацію інвестиційних ресурсів підприємства (*рис. 8.1*).

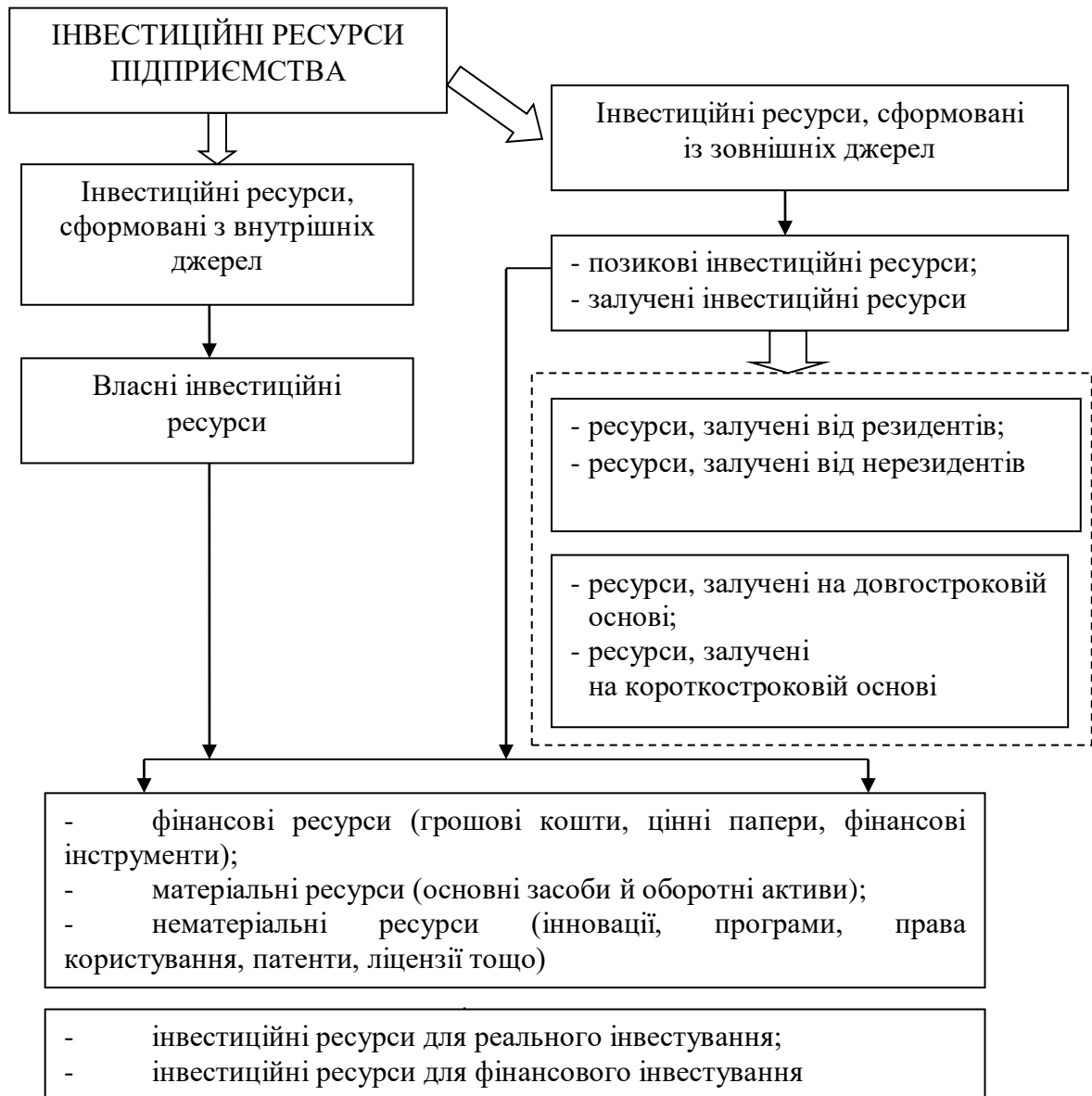
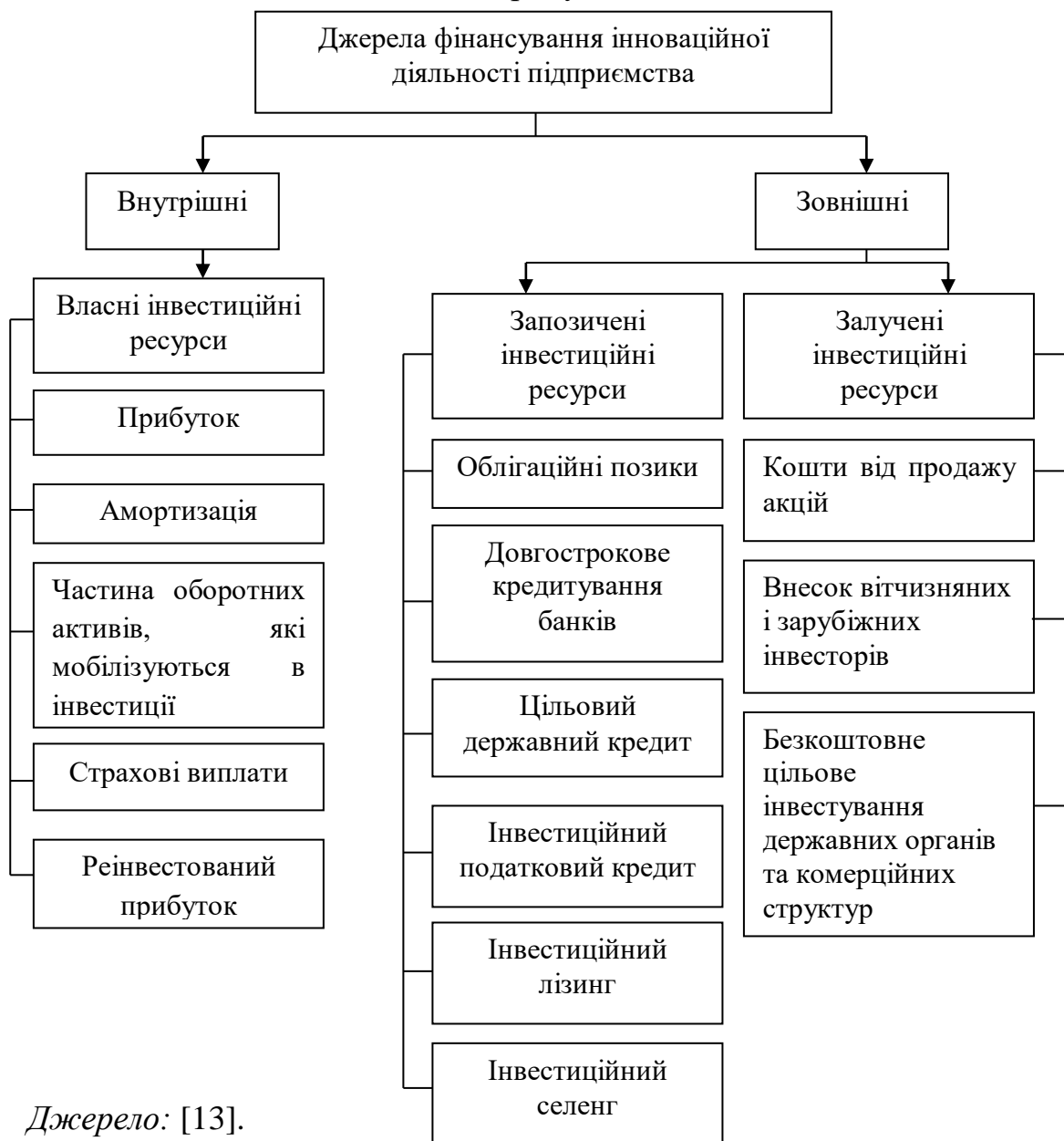


Рис. 8.1. Класифікація інвестиційних ресурсів підприємства

Підприємство може використовувати внутрішні і зовнішні інвестиційні ресурси (рис. 8.2). Зазначимо, що внутрішні інвестиційні ресурси – це частина капіталу, яка знаходиться у власності підприємства і може бути спрямована на фінансування інноваційної діяльності. Зовнішні інвестиційні ресурси – це частина капіталу, яку підприємство залучає із зовнішніх джерел, для фінансування інноваційної діяльності.

Серед внутрішніх джерел фінансування господарської діяльності, найважливішим є прибуток підприємства. Для фінансування інноваційної

діяльності використовується частка прибутку, яка залишилася після сплати податків та інших платежів, – чистий прибуток [13].



Джерело: [13].

Рис. 8.2. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства

Ще однією формою серед внутрішніх джерел інвестування є прискорена амортизація. За допомогою такого методу можна здійснити інтенсивне відтворення капіталу та уникнути необхідності сплачувати позиковий відсоток [13]. Серед позикових джерел забезпечення інвестиційних ресурсів найбільш поширеними є довгострокові кредити, а серед них – інвестиційні кредити [13]. Інвестиційний кредит являє собою боргові відносини між підприємством і фінансовими установами, за принципами строковості, поверненості,

забезпеченості, платності, цільового використання. До інвестиційного кредиту не можуть належати кредити, спрямовані на фінансування тимчасових потреб підприємств на обігові кошти [18].

Одним із нових боргових джерел інвестиційних ресурсів, яке набуло поширення у розвинених країнах для інвестування малого та середнього бізнесу, є інвестиційний селенг. Інвестиційний селенг – форма зобов’язання, при якій власник передає право на користування його майном (як основними засобами, так і цінними паперами та продуктами інтелектуальної власності), отримуючи відповідну плату. Подібною до селенгу формою залучення інвестиційних ресурсів є лізинг – довгострокова оренда основних виробничих засобів із правом викупу [13]. Важливим джерелом залучених інвестиційних ресурсів є внески вітчизняних і зарубіжних інвесторів, які поділяються на прямі і портфельні інвестиції. Пряма інвестиція – операція, яка передбачає внесення коштів або майна до статутного капіталу юридичної особи, в обсягах, які відповідно до законодавства забезпечують право контролю за її діяльністю. Доцільність здійснення прямих інвестицій зарубіжними інвесторами визначається досягненням основних цілей, які розглянуто на *рис. 8.3*.



Джерело: [38].

Рис. 8.3. Цілі здійснення прямих іноземних інвестицій

Порівняльна характеристика прямих і портфельних інвестицій наведена на рис. 8.4.

Портфельна інвестиція – операція, яка передбачає придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів або вкладення коштів у підприємства без права контролю над їхньою діяльністю.



Джерело: [16; 24].

#### Рис. 8.4. Порівняльна характеристика прямих і портфельних інвестицій

Переваги і недоліки зовнішніх і внутрішніх форм фінансування інноваційної діяльності підприємства розглянуто в *табл. 8.2*.



**Переваги і недоліки форм фінансування інноваційних проектів підприємства**

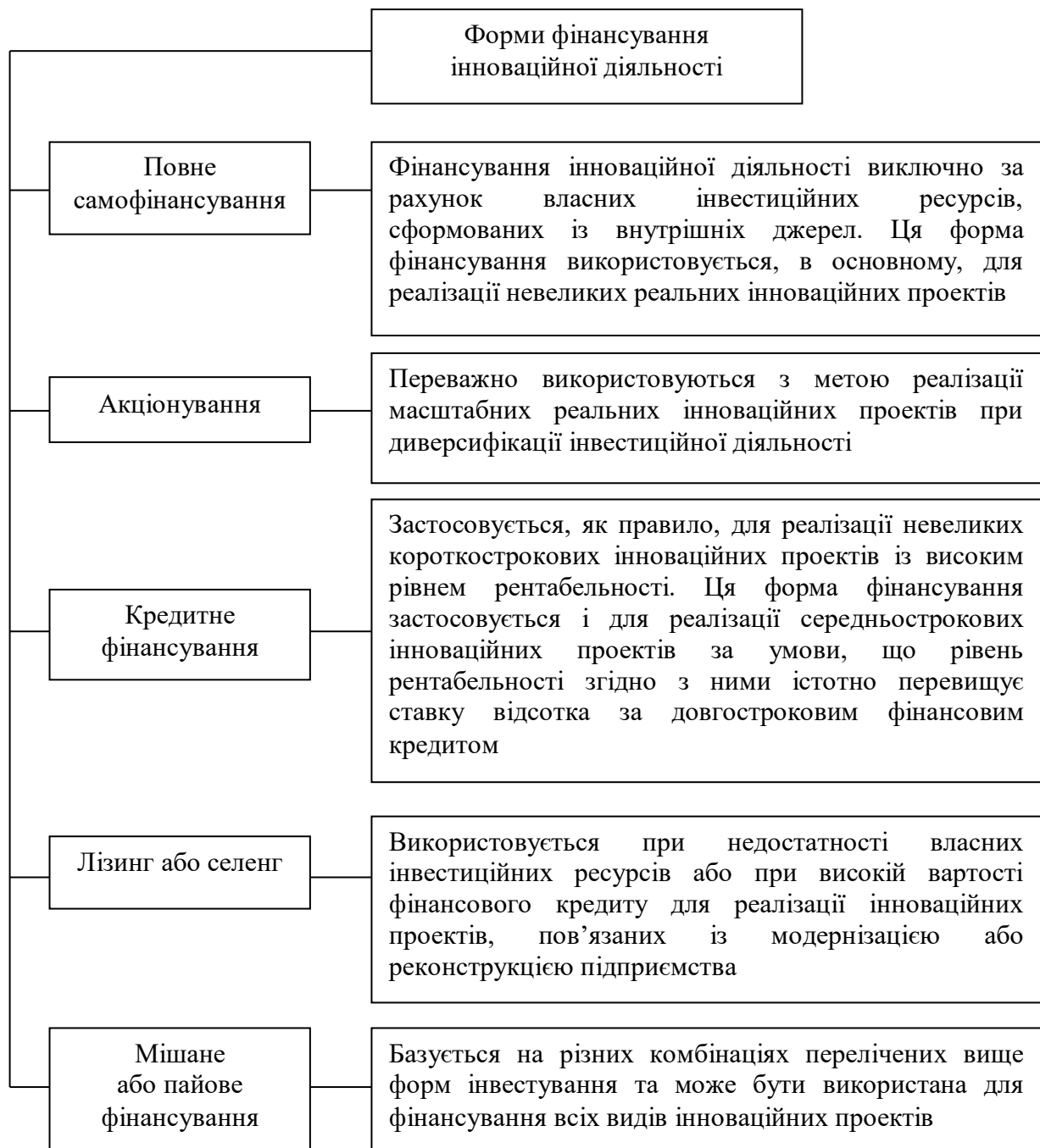
Форми фінансування інноваційної діяльності	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відносно «швидкі» при залученні;</li> <li>- не вимагають сплати будь-якого позикового відсотка;</li> <li>- мінімальний ризик банкрутства і/або неплатоспроможності;</li> <li>- повний контроль за діяльністю підприємства здійснюють його засновники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів і, як наслідок, проблематичність розширення інвестиційної діяльності;</li> <li>- недостатність зовнішнього контролю за ефективністю використання власних інвестиційних ресурсів;</li> <li>- за умови некваліфікованого управління можливими є небажані фінансові наслідки для підприємства</li> </ul>
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нема необхідності постійних обов'язкових виплат із прибутку (розмір дивіденду може змінюватися від нуля до значних розмірів за умови успішної діяльності)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Імовірність втрати контролю над акціонерним товариством з боку його засновників унаслідок зростання розміру акціонерного капіталу;</li> <li>- випуск акцій не може бути постійним джерелом фінансових ресурсів, оскільки зростання акціонерного капіталу веде до підвищення пропозиції цінних паперів підприємства і, як наслідок, до зниження їхньої ціни;</li> <li>- при облігаційному фінансуванні підприємство жорстко зв'язує себе зобов'язаннями щодо сплати основної суми боргу та відсотків у домовлені строки;</li> <li>- доступні лише великим підприємствам</li> </ul>

Джерело: [13].

Науковці розглядають п'ять основних форм фінансування інноваційної діяльності підприємства (рис. 8.5) [19]. У процесі фінансування інноваційної діяльності підприємства, важливим є оптимальне поєднання інвестиційних ресурсів. Структура джерел інвестиційних ресурсів підприємства залежить від таких факторів [32]:

- оподаткування доходів підприємства;

- темпів зростання обсягів реалізації товарної продукції та їх стабільності;
- основних цілей інвестиційної політики підприємства;
- рівня фінансової стійкості підприємства;
- основних характеристик підприємства;
- структури активів підприємства;
- кон'юнктури ринку капіталу;
- відсоткової політики комерційних банків;
- рівня управління фінансовими ресурсами підприємства тощо.



*Джерело:* [19].

### **Рис. 8.5. Основні форми фінансування інноваційної діяльності**

З метою оптимізування процесу фінансування інноваційної діяльності підприємства доцільним є дотримання таких принципів [17; 15]:

- синхронізація надходження та уникнення дефіциту інвестиційних ресурсів відповідно до потреб інвестиційної діяльності підприємства;
- забезпечення повного використання інвестиційних ресурсів;
- формування структури інвестиційних ресурсів з урахуванням усіх стадій життєвого циклу інвестиційного проекту;
- забезпечення мінімізації втрат у процесі формування інвестиційних ресурсів;
- урахування темпів інфляції у процесі формування інвестиційних ресурсів.

Отже, для активізації інноваційної діяльності підприємства можна використовувати різні джерела фінансування. Кожне з них має свої переваги і недоліки, тому прийняття рішення щодо їх вибору слід ретельно обґрунтовувати.

## **8.2. Фінансування інновацій відповідно до етапів життєвого циклу**

На сьогодні в умовах кризових явищ економіки підприємництво особливо відчуває дефіцит інвестиційних ресурсів для інноваційного розвитку, інноваційні проекти призупиняються через збиткову діяльність підприємств та неспроможність до залучення необхідних коштів ззовні. Однак ті підприємства, які зуміють адаптуватись у таких умовах і не припинять фінансувати інновації, оптимізуючи джерела фінансового забезпечення, займуть стабільні позиції на ринках, забезпечать собі високий рівень конкурентоспроможності та

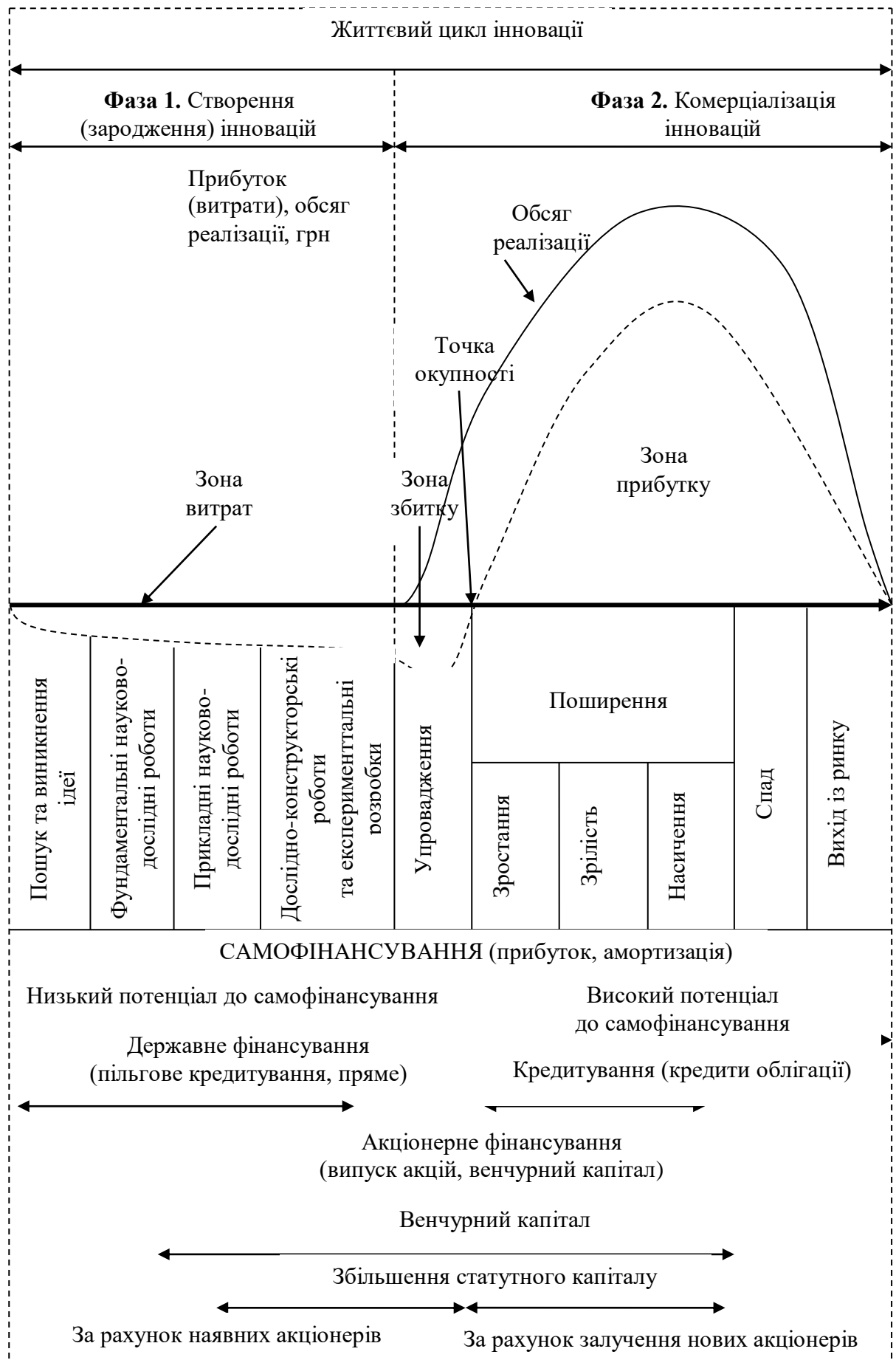
інноваційного розвитку. Планування і прогнозування життєвого циклу інновації, в тому числі його грошових потоків та фінансового забезпечення, мають велике значення при організації інноваційного процесу. Важливим питанням забезпечення інноваційної діяльності інвестиційними ресурсами є вибір оптимальних форм та джерел фінансування відповідно до етапу життєвого циклу інновації [21].

Більшість науковців [6; 29; 27; 35] у межах життєвого циклу інновацій виділяють два блоки: 1) зародження (створення) інновації та 2) комерціалізація інновації. Зародження (створення) інновації відбувається за чотири етапи: виникнення ідеї, фундаментальні та прикладні науково-дослідні роботи, дослідно-конструкторські роботи. Комерціалізація інновацій відбувається протягом таких етапів: поширення, споживання, спад, старіння та занепад інновації. Варто відзначити погляд В. Ю. Школи на структуру життєвого циклу інноваційної продукції, в якому автор виділяє дві складові – інноваційний цикл та ринковий цикл. При цьому у них є спільний етап – виведення інноваційного продукту на ринок. Інноваційний цикл триває від аналітично-пошукового етапу до виведення продукту на ринок включно. Відповідно ринковий цикл починається на етапі виведення продукту на ринок до виходу з ринку [36, с. 122]. Деякі науковці виділяють життєвий цикл інновації як частину інноваційного циклу, яка бере початок від впровадження, а не від етапу створення (зародження) інновації, як переконують більшість науковців. У свою чергу, етапи фундаментальних і прикладних науково-дослідних розробок та дослідно-конструкторських робіт об'єднані в циклі створення інновації [35, с. 7]. Стосовно фінансування етапів життєвого циклу інновації науковцями [6; 27; 35; 14] вироблено спільну думку: фундаментальні і прикладні дослідження мають фінансуватися за рахунок коштів держави та власних ресурсів підприємства, а комерціалізація результатів цих досліджень – приватним капіталом. Таким чином, погоджуючись із думкою науковців, виділимо в межах життєвого циклу інновації дві фази: зародження (створення) інновації та комерціалізація інновації (рис. 8.6). Зародження інновації має на меті створення

вдалого експериментального зразка, тобто винаходу, який у фазі комерціалізації реалізовує себе як інновація. Впровадження та зростання є чи не найважливішими етапами життєвого циклу інновації, які визначають майбутню ефективність інноваційного проекту і демонструють ринковий попит на цю інновацію. Наскільки вдало реалізовуватимуться перші етапи комерціалізації інновації залежатиме від ринку, від його потреб та готовності сприймати інновацію, а тому маркетинговому дослідженню, підготовці ринків збуту інноваційної продукції варто приділяти особливу увагу. Основною метою фази комерціалізації інновації є досягнення високого показника обсягу реалізації інноваційної продукції та якомога тривалішого етапу поширення.

Отже, до фази зародження (створення) інновації відносимо етапи: пошуку та виникнення ідеї, фундаментальні науково-дослідні роботи, прикладні науково-дослідні роботи, дослідно-конструкторські роботи, експериментальні розробки. Фаза комерціалізації інновації включає такі етапи: впровадження поширення (зростання, зрілість, насичення), занепад, вихід з ринку.

Поділ на фази зародження та комерціалізації інновації є найбільш доцільним, оскільки показує, коли саме новація перетворюється на інновацію та демонструє, що лише тоді, коли новація одержує подальшу економічну реалізацію, вона стає інновацією. Такий поділ дозволяє визначити можливі джерела фінансових ресурсів для інноваційної діяльності, враховуючи ризик та очікуване співвідношення вхідних і вихідних грошових потоків. Процес створення інновації характеризується наявністю лише вихідних грошових потоків, тривалістю, високим рівнем ризику та невизначеності, що означатиме участь у фінансуванні, крім власних коштів підприємства, фінансових ресурсів держави та ризикових (венчурних) інвесторів. Комерціалізація інновації передбачає, крім вихідних, значні обсяги вхідних грошових потоків та нижчий рівень ризику, що може зацікавити корпоративних і приватних інвесторів, банківські установи.



## Рис. 8.6. Фінансування інновацій відповідно до етапів життєвого циклу

Зважаючи на те, що ефективність інновації на пряму залежить від якості та результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також від рівня креативності та потенційної успішності початкової ідеї, фінансування етапів створення новації, тобто зародження інновації, є не менш важливим, ніж фінансування впровадження та поширення інновації. На етапі пошуку та виникнення ідеї проводиться аналіз ринку, його потреб, переваг і недоліків, потенційних можливостей підприємства – як фінансових, так і виробничих. Якщо підприємство готує товарну чи технологічну новацію, результатом цього етапу є ідея щодо задоволення потреб споживачів. На наступних етапах висувається науково-технічне рішення щодо матеріалізації задуму.

Фундаментальні дослідження, як правило, проводяться в наукових установах та науково-дослідних лабораторіях вищих навчальних закладів і спрямовані на відкриття нових знань про закономірності розвитку певних процесів та їх взаємозв'язок [1].

Прикладні дослідження спрямовані на пошук шляхів практичного використання результатів фундаментальних досліджень, перевірку ідеї на життєздатність та ефективність. На етапі дослідно-конструкторських робіт та експериментальних розробок здійснюється проектування, виготовлення макетів, експериментальних зразків. Результати цих робіт з відповідною технічною документацією передаються замовникові для подальшого використання новинки у промисловому виробництві.

Всі етапи фази створення інновації, у зв'язку з високим рівнем невизначеності та ризику, зазвичай фінансуються з двох джерел – власних коштів підприємства і державного фінансування. Зважаючи на погіршення фінансових результатів підприємництва за останні роки, їхня здатність до самофінансування значно знижується. За рахунок власного капіталу фінансують дослідження великі підприємства, які проводять етапи науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у власних, спеціально створених

структурних підрозділах. Однак, з огляду на те, що фінансування цих етапів є достатньо витратним для підприємства і розвиток науки є пріоритетом державної політики, частина витрат (зокрема на фундаментальні та прикладні дослідження) фінансується за рахунок бюджетних коштів. Державне фінансування полягає у виділенні коштів із державного, місцевих бюджетів та бюджету АРК для надання фінансової підтримки інноваційним підприємствам у формі повного або часткового (50%) безвідсоткового кредитування проектів, а також повної або часткової компенсації відсотків, сплачених суб'єктами інноваційної діяльності. Безпосереднім реалізатором державної фінансової підтримки є Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, яка на конкурсній основі кредитує і фінансує науково-технічні і маркетингові дослідження, конструкторсько-технологічні та інші проектні роботи. Також в Україні з 2001 року Державний фонд фундаментальних досліджень здійснює підтримку фундаментальних наукових досліджень шляхом фінансування на безповоротній та безоплатній основі конкурсних наукових і науково-технічних проектів.

Венчурний капітал є одним із джерел фінансування новації та найбільш активних етапів комерціалізації інновації, використання якого на сьогодні недооцінюється. Специфіка венчурного капіталу полягає у тому, що кошти вкладається у ризикові проекти, з ймовірністю одержання високих прибутків. Таке фінансування має низку переваг, відкриває нові можливості для підприємства, проте через нерозвиненість венчурного бізнесу в Україні залучення цього капіталу є досить складним і довготривалим процесом. Щоб отримати фінансові ресурси від венчурного фонду, підприємство повинно мати перспективну ідею, висококваліфікований персонал та працювати у галузі, яка має хороші тенденції розвитку. Венчурний фонд проводить доволі жорсткий відбір можливих проектів, з яких лише близько 1% розглянутих проектів одержують фінансування [8]. Оскільки венчурний капітал вкладається у вже готову, обґрунтовану ідею, фінансування починається з етапу прикладних науково-дослідних робіт і закінчується перед етапом насичення, коли



активність інновації на ринку є найвищою, а отже, і найвищою є вартість підприємства [23].

Для фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт можливе використання акціонерного фінансування, а саме – збільшення статутного капіталу підприємства за рахунок його акціонерів, які можуть погодитись на дофінансування в разі реалізації креативної ідеї та успішності фундаментальних науково-дослідних робіт [2].

Комерціалізація інновації починається із впровадження новації у виробництво. На цьому етапі поступово нарощуються обсяги виробництва, однак значним є ризик недоотримання бажаного доходу. Таким чином, підприємство може розраховувати лише на власні джерела фінансування, венчурний капітал та акціонерне фінансування за рахунок коштів своїх інвесторів. Вагомим аргументом при залученні коштів інвесторів є ефективність представленого бізнес-плану проекту. Оскільки інноваційний проект є високоризиковим, то такий рівень ризику може виправдати, крім соціальної значущості, лише висока прибутковість. Успішний інноваційний проект вже на етапі зростання обсягів реалізації інноваційної продукції може розраховувати на повернення інвестованих коштів. За досягнення точки окупності, для інноваційного підприємства відкриваються можливості залучення фінансових ресурсів від банківської системи та фінансового ринку, які допоможуть і надалі збільшувати обсяги реалізації інноваційної продукції.

Фінансові ресурси банківської системи можуть бути значним джерелом фінансування інновацій на всіх етапах інноваційного процесу, але брак стимулювання не зацікавлює менеджерів банків до фінансування інноваційної діяльності. Відсутність відповідного досвіду та орієнтованість на швидке отримання прибутків змушує вітчизняний банківський сектор на сучасному етапі розвитку проводити переважно короткотермінові активні операції. До того ж високі відсоткові ставки за довгостроковими кредитами і наявність низки вимог банку як до фінансового стану позичальника, так і до самого інноваційного бізнес-плану роблять це джерело фінансування занадто

витратним та важкодоступним. Банківські фінансові ресурси можуть бути джерелом фінансування інновацій після повернення підприємством вкладених у проект коштів, тобто, по-перше, коли рівень ризику знижується, по-друге – термін позики є меншим, по-третє – підприємство може дозволити собі залучати дорогі фінансові ресурси. На етапі зростання, крім банківського кредитування, для фінансування інноваційної діяльності можна використати також такі інструменти фінансового ринку, як випуск акцій та облігацій. Фінансовий ринок України розвивається досить повільно, що зумовлює витратну та складну процедуру реєстрації і випуску цінних паперів. Унаслідок цього потужний фінансовий потенціал фондового ринку не використовується повною мірою.

На етапах зрілості, насичення та спаду зростає роль отриманого прибутку у формуванні інвестиційних ресурсів для подальшого виробництва інноваційної продукції, що зменшує потребу залучених коштів. Етап спаду виробництва пов'язаний із моральним старінням інновації, появою на ринку більш конкурентоспроможної продукції. Якщо обсяги продажу й далі знижуватимуться, то підприємство рано чи пізно ухвалить рішення про зняття цієї інноваційної продукції з виробництва та її вихід із ринку. Для цього підприємство поступово знижує обсяги виробництва, тому немає необхідності у банківському кредитуванні чи акціонерному фінансуванні, адже підприємство все ще отримує прибутки від раніше реалізованої продукції, які покривають усі необхідні витрати.

Отже, на всіх етапах комерціалізації інновації актуальним залишається самофінансування та частково акціонерне фінансування, а державна підтримка обмежується опосередкованими заходами. Однак уже на етапах поширення інновації, коли відбувається стрімке зростання та стійке утримання високих обсягів виробництва, підприємство може розраховувати на ресурси банківської системи.

Вартість та можливість залучення фінансових ресурсів має прямий взаємозв'язок із тривалістю інноваційного проекту. Довший період від

зародження ідеї до її реалізації та отримання фінансової вигоди передбачатиме важкий процес залучення коштів та вищу їх вартість. Тривалість життєвого циклу інноваційної продукції залежатиме від таких факторів.

*Наявність та тривалість того чи іншого етапу.* Деякі етапи життєвого циклу, як-от пошук та виникнення ідеї, можуть бути упущені, якщо підприємство має власну інноваційну ідею, яка є достатньо обґрунтованою.

*Можливість підприємства вчасно та в повному обсязі здійснити фінансування кожного етапу.* Затримки у фінансуванні інновації здатні значно збільшити період життєвого циклу. Особливо це стосується етапів створення інновації та впровадження, коли присутній момент невизначеності та високого ризику неповернення вкладених коштів.

*Вид економічної діяльності підприємства.* Деякі види економічної діяльності, як-от машинобудування, металургійне виробництво, у зв'язку з особливостями виробництва передбачають триваліший період окремих етапів життєвого циклу інновації на відміну від підприємств, які виробляють харчові продукти, напої, тютюнові вироби, чи підприємств легкої промисловості [30].

*Радикальність інноваційної продукції.* Радикальна інновація матиме триваліші етапи фундаментальних, прикладних науково-дослідних робіт та перший етап комерціалізації інновації.

*Ринковий попит на дану інноваційну продукцію.* Вищий попит на інноваційну продукцію зумовлює триваліші етапи її поширення, що в результаті підвищить прибутковість проекту.

*Наявність інноваційно-активних підприємств-конкурентів,* які перехоплюють частку ринку, зменшуючи тим самим етапи поширення інновації, а отже, і її економічну ефективність.

Таким чином, пропонується при веденні інноваційної діяльності чітко розподіляти створення (зародження) інновації як період науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і логічне його продовження – комерціалізація інновації як період від початку виробництва інноваційної продукції до виходу цієї продукції з ринку. Такий поділ демонструє взаємозалежність новації та

інновації, при якій інновація неможлива без новації, а новація, у свою чергу, не має сенсу без її застосування. Це дозволить визначити коло потенційних інвесторів, з урахуванням особливостей фази та етапу життєвого циклу інновації. В Україні є дуже багато перешкод для повного та безперебійного фінансування всіх етапів життєвого циклу інновацій, зокрема: брак досвіду та дієвих стимулів щодо такого фінансування у всіх учасників інноваційної діяльності, нерозвиненість фондового ринку, недостатньо активна позиція держави, низький рівень прибутковості підприємництва. Вибір оптимальних форм та джерел фінансування для кожного з етапів життєвого циклу інновації відповідно до сучасних економічних умов, а також урахування факторів, які впливають на тривалість циклу, дозволить підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень щодо фінансування інноваційної діяльності.

### **8.3. Оптимізація фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств**

Наявність достатніх інвестиційних ресурсів є передумовою успішного функціонування будь-якої підприємницької структури незалежно від сфери діяльності, галузевої спрямованості та організаційно-правового статусу. Водночас джерела їх формування та порядок залучення суб'єктами господарювання державної і недержавної форм власності залежно від типу господарського товариства різняться.

Обсяг та структура інвестиційних ресурсів залежать від масштабів виробництва (масштабів діяльності) та його ефективності. Зазначимо, що зв'язок між розміром інвестиційних ресурсів та обсягом виробництва є двоїтим, оскільки основним регламентуючим чинником збільшення обсягів виробництва є величина інвестиційних ресурсів, як і навпаки.

Завдяки розвитку ринкових відносин з'явилося багато нових джерел фінансування інноваційної діяльності, теоретично збільшилися можливості

залучення коштів. Проте вітчизняні ділові одиниці втратили колишні джерела інвестиційних ресурсів, державна підтримка зведена до мінімуму. Крім того, значна кількість джерел, які поширені в країнах з розвиненими ринковими економіками, майже недоступні й досі для суб'єктів господарювання в Україні через високу вартість залучення коштів.

Ринкова економіка формує суворі умови існування та розвитку підприємств. Для підтримки своєї конкурентної позиції на ринку підприємства постійно вдосконалюють та розвивають інноваційну складову своєї діяльності, основою якої є її фінансове забезпечення. Завдання інноваційного менеджменту полягає у визначенні оптимальних джерел та обсягів фінансування, що є основою сталого інноваційного розвитку підприємства.

Н. Я. Зінько [12] відзначає, що поняття «фінансування» та «фінансове забезпечення» досить близькі, проте «фінансове забезпечення» означає більшою мірою пошук та вибір джерел інвестиційних ресурсів, а «фінансування» передбачає власне процес використання цих інвестиційних ресурсів.

Розрізняють такі форми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств: власне фінансування, позикове фінансування, державне фінансування. До власних джерел фінансування відносять: статутний капітал; кошти від емісії цінних паперів; нерозподілений прибуток; резервний та інші фонди. До позикових джерел відносять: лізинг, кошти наукових фондів, спонсорські кошти, банківські кредити, позикові кошти від розміщення на біржовому і позабіржовому ринках випущених облігацій підприємства, венчурне фінансування тощо. Державне фінансування відбувається шляхом застосування методів прямої фінансової підтримки, що містять цільове безповоротне фінансування, державне замовлення, державне кредитування, державне гарантування, та методів непрямого стимулювання інноваційної активності: податкова, кредитна, митна, амортизаційна політики.

В умовах гострої конкурентної боротьби актуальним питанням залишається обґрунтування вибору джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств.

При виборі джерел фінансування інноваційної діяльності слід дотримуватися критерію мінімізації його вартості, тобто:

$$\begin{cases} B_i \rightarrow \min \\ Q_i \leq Q_i^n \\ \sum_{j=1}^n Q_j = V \end{cases} \quad (8.1)$$

де  $B_i$  – вартість  $i$ -го джерела фінансування інноваційної діяльності;

$Q_i$  – обсяг капіталу, який фактично залучають з  $i$ -го джерела фінансування інноваційної діяльності;

$Q_i^n$  – граничний обсяг капіталу, який залучають з  $i$ -го джерела фінансування інноваційної діяльності;

$V$  – загальний обсяг капіталу, необхідного для реалізації інноваційного проекту;

$n$  – кількість джерел фінансування інноваційної діяльності.

Щоправда, оптимізація за одним критерієм не дасть бажаного результату. Вартість джерела фінансування інноваційної діяльності з часом може зростати, що необхідно враховувати в розрахунках.

Є. Брігхем [7] вважає, що відштовхуватись необхідно від структури вже сформованого на підприємстві капіталу. Тобто слід проаналізувати структуру джерел фінансування, за якою підприємство ефективно функціонувало, та дотримуватись цього еталону.

Проте на результат інноваційної діяльності підприємства впливає не тільки структура джерел фінансування, а й багато інших факторів, тому цей підхід є досить суперечливим.

В. Г. Федоренко та Ю. Б. Пінчук [31] пропонують при виборі джерела фінансування інноваційної діяльності спиратись на рівень ефекту та ефективності від його використання. Так, ефект від використання  $i$ -го джерела фінансування інноваційної діяльності визначають за формулою:

$$E_i = r_{ef.i} - r_{ef.min} \quad (8.2)$$

де  $r_{ef.i}$  – ефективна відсоткова ставка за весь термін інноваційного проекту  $i$ -го джерела;

$r_{ef.min}$  – мінімальна ефективна відсоткова ставка із сукупності джерел.

Розрахунок ефективної відсоткової ставки за кожним джерелом пропонується здійснювати так:

$$r_{ef.i} = \frac{\sum_{i=1}^K r_{ef}}{K} \quad (8.3)$$

де  $K$  – кількість використовуваних джерел фінансування.

$$E_\phi = \frac{(r_{ef} - r_{ef.min})}{r_{ef.min}} \quad (8.4)$$

Вважаємо, що вирахування мінімальної ефективної відсоткової ставки  $i$ -го джерела із сукупної за весь період не дає отримати дійсну ефективну відсоткову ставку  $i$ -го джерела. Критичні значення ( $min$ ,  $max$ ) показника змінюються на кожному етапі інноваційної діяльності під впливом багатьох факторів, тому результативна ефективна ставка  $i$ -го джерела не може врахувати ці зміни за весь період. Доцільно було б із сукупної ефективної ставки за весь період вираховувати ефективну середню ставку, що дасть можливість знизити вплив факторів у кінцевому результаті.

В. Г. Чабан [33] пропонує такий підхід щодо умови і обмеження вибору джерела фінансування для продуктивних і техніко-технологічних інноваційних проектів, що базується на розрахунку чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми рентабельності інноваційного проекту:

$$\left\{ \begin{array}{l} NPV_{in} \rightarrow max \\ WACC < IRR \\ T_{зк} \geq T_{бо} \\ \sum C_{зкi(t)} \geq ПВ_{in(t)} \end{array} \right. \quad (8.5)$$

де  $NPV_{in}$  – чиста теперішня вартість інноваційного проекту;

$IRR$  – внутрішня норма рентабельності інноваційного проекту;

$T_{зк}$  – загальний термін залучення капіталу з одного або кількох джерел;

$T_{\text{бo}}$  – плановий термін досягнення беззбиткового обсягу продажу інноваційної продукції;

$C_{\text{зki}(t)}$  – сума коштів з  $i$ -го джерела, доступна в період часу  $t$ ;

$ПВ_{\text{in}(t)}$  – постійні витрати інноваційного проекту в період часу  $t$ .

Доречно було б врахувати і змінні витрати інноваційного проекту, оскільки ця складова також впливає на кінцевий результат.

Умови та обмеження вибору джерел фінансування для організаційно-управлінських інновацій визначаються:

$$\begin{cases} E_{\text{мс}} \rightarrow \max \\ WACC \rightarrow \min \\ \sum C_{\text{зki}(t)} \geq ПВ_{\text{in}(t)} \end{cases} \quad (8.6)$$

де  $E_{\text{мс}}$  – заощадження трансакційних витрат у результаті впровадження організаційно-управлінських інновацій.

Умови та обмеження вибору джерел фінансування для соціальних інновацій визначаються так:

$$\begin{cases} WACC \rightarrow \min \\ \sum C_{\text{зki}(t)} \geq ПВ_{\text{in}(t)} \end{cases} \quad (8.7)$$

Цей підхід не враховує, що вартість джерел фінансування інноваційної діяльності може змінюватись. До того ж певні джерела безпосередньо залежать від економічних чинників і тому обов'язково зміняться разом із ними, а інші залежать не напряму, тому певний період будуть залишатися на початковому рівні. Тобто необхідно враховувати ризик вартісних змін джерел фінансування інноваційної діяльності.

У цьому разі мірою ризику може виступати розмах варіації та середнє квадратичне відхилення  $NPV$ :

$$V_{NPV} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (NPV_i - \overline{NPV})^2}{n}}}{\overline{NPV}} \cdot 100\%, \quad (8.8)$$



де  $V_{NPV}$  – коефіцієнт варіації приведеної чистої вартості джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства;

$NPV_i$  – приведена чиста вартість  $i$ -го джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства;

$\overline{NPV}$  – середнє значення приведеної чистої вартості джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства.

Тобто, для врахування цінового ризику при фінансуванні інноваційної діяльності оптимізацію необхідно проводити за таких умов та обмежень:

$$\left\{ \begin{array}{l} NPV_{in} \cdot V_{NPV} \rightarrow \min \\ WACC < IRR \\ T_{зк} \geq T_{\text{бо}} \\ \sum C_{зкi(t)} \geq ПB_{in(t)} + 3B_{in(t)} \end{array} \right. \quad (8.9)$$

де  $3B_{in(t)}$  – змінні витрати інноваційного періоду в період часу  $t$ .

Таким чином, фінансування передбачає процес використання інвестиційних ресурсів, а фінансове забезпечення – пошук та вибір їх джерел. Розрізняють такі форми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств: власне фінансування, позикове фінансування, державне фінансування. При оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності науковці дотримуються критерію мінімізації його вартості та ефективності його використання. Проте розглянуті підходи не враховують впливу зміни вартості джерел фінансування на ефективність інноваційної діяльності. Мірою цінового ризику може виступати розмах варіації та середнє квадратичне відхилення  $NPV$  кожного з джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства. Оптимальне поєднання усіх форм фінансування дає можливість сформулювати ефективну стратегію фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

#### 8.4. Динаміка та структура фінансування інноваційної діяльності

Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності у 2012 році становив 11 480,6 млн грн, або 0,81% ВВП проти 14 333,9 млн грн (1,1% ВВП) у 2011-му, з яких із державного бюджету було виділено 224,3 млн грн, що на 75,1 млн грн більше порівняно з 2011 роком (рис. 8.7).

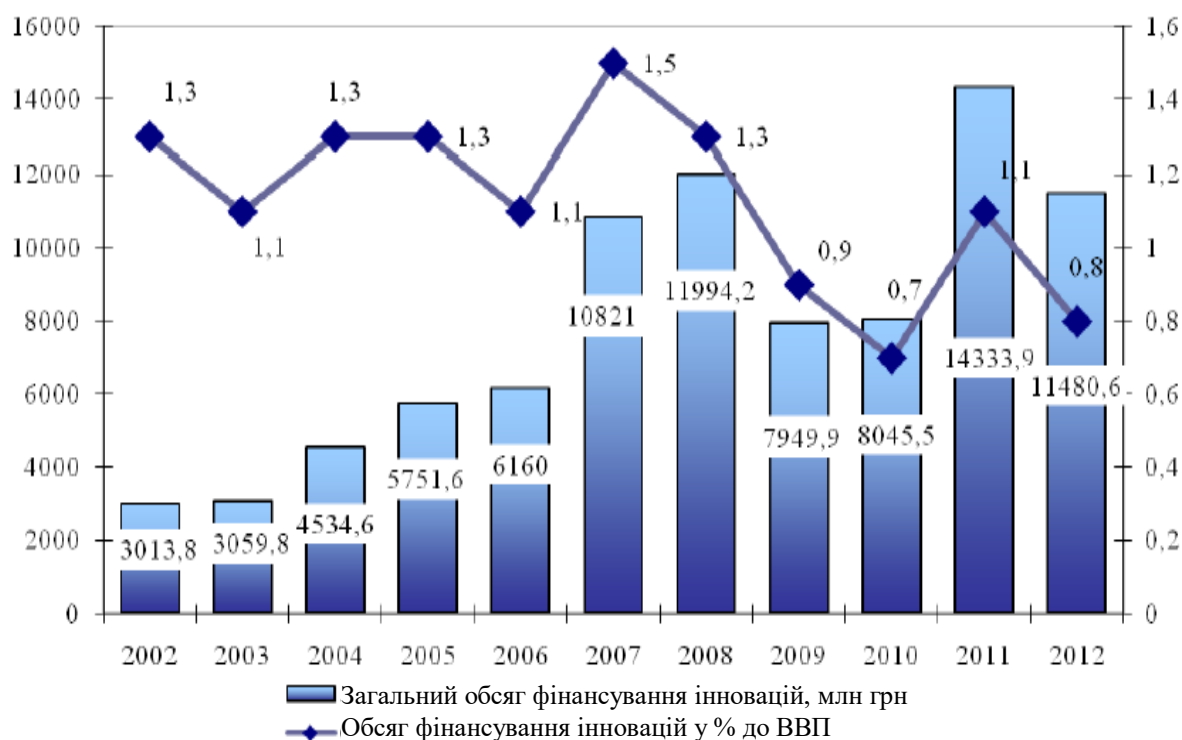


Рис. 8.7. Динаміка основних показників фінансування інноваційної діяльності

Загальна сума витрат на інновації у 2012 році зменшилася на 2 853,3 млн грн порівняно з 2011-м. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності залишаються власні кошти підприємств – 63,9% загального обсягу витрат (52,9%). Частка кредитів становила 21,0% (38,3%), фінансова підтримка держави – 2,2% (1,1%), кошти іноземних і вітчизняних інвесторів – 8,6 і 1,3% відповідно (0,4 і 0,3%) (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

## Динаміка та структура фінансування інноваційної діяльності

Показник	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн грн	1 757,1	5 751,6	10 821	11 994,2	7 949,9	8 045,5	14 333,9	11 480,6
у % до ВВП	1,0	1,3	1,5	1,3	0,9	0,7	1,1	0,81
з них за рахунок (у % до загального обсягу фінансування):								
власних коштів	79,6	87,7	73,7	60,6	65	59,3	52,9	63,9
державного бюджету	0,4	0,5	1,3	2,8	1,6	1,1	1,0	2,0
місцевих бюджетів	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
позабюджетних фондів	1,9	0	0	0	0	0	0	0
вітчизняних інвесторів	2,8	1,4	0,2	1,4	0,4	0,4	0,3	1,3
іноземних інвесторів	7,6	2,7	3,0	1,0	19,0	30,0	0,4	8,6
кредитів	6,3	7,1	18,5	33,7	11,8	7,8	38,3	21,0
інших джерел	1,3	0,3	3,2	0,4	2,1	1,3	6,9	3,0

За видами промислової діяльності у 2012 році зросло фінансування інноваційної діяльності у харчовій, легкій, хімічній і нафтохімічній промисловості та машинобудуванні. При цьому у харчовій і легкій промисловості фінансування збільшилося за рахунок власних коштів і кредитів, у хімічній і нафтохімічній – за рахунок державного бюджету і власних коштів, а в машинобудуванні – внаслідок активізації вітчизняних та іноземних інвесторів, причому у виробництві транспортних засобів всю суму іноземні інвестори вклали у виробництво літальних апаратів. У виробництві та розподіленні електроенергії, газу, води знизився загальний обсяг інвестицій, але іноземні інвестори вклали 600 млн грн (16 тис. грн у 2011 р.) і всі кошти були спрямовані на виробництво електроенергії (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

## Динаміка та структура фінансування інновацій за видами промислової діяльності у 2011-2012 рр., млн. грн.

Види економічної діяльності	2011						2012					
	Усього	Держ-бюджет	Власні кошти	Кредити	Вітчизняні інвестори	Іноземні інвестори	Усього	Держ-бюджет	Власні кошти	Кредити	Вітчизняні інвестори	Іноземні інвестори
Україна, з них:	14 333,9	149,2	7 585,6	5 489,5	45,4	56,9	11 480,6	224,3	7 335,8	2 407,8	154,5	994,8
Добувна промисловість	991,2	2,1	942,5	30,1	16,5	-	645,0	56,4	500,4	-	88,2	-
Переробна промисловість, у тому числі:	8 315,0	141,0	6 031,4	1 078,0	12,2	56,9	8 056,0	151,5	6 494,3	610,8	63,7	394,8
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	933,1	-	867,1	56,1	-	9,4	1566,3	0,1	1411,7	154,2	-	-
Легка промисловість	33,2	0,5	31,3	1,3	-	-	66,0	0,4	55,6	7,2	-	0,6
Оброблення деревини та виробництво виробів із деревини, крім меблів	761,7	-	44,6	717,1	-	-	39,3	0,04	37,7	0,7	0,9	-
Виробництво коксу, продуктів нафтопереробки та ядерних матеріалів	255,9	-	230,8	25,1	-	-	180,3	-	180,3	-	-	-
Хімічна і нафтохімічна	986,1	54,1	752,6	146,8	-	29,3	1 122,3	101,4	939,3	71,3	-	9,1

промисловість												
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	1 079,9	-	227,0	74,6	-	4,2	537,6	-	302,4	85,1	-	-
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	1 334,8	0,06	1 305,9	23,2	5,3	0,03	1 076,4	2,2	1 056,5	17,6	0,009	0,02
Машинобудування, ремонт та монтаж машин і устаткування, у тому числі:	2731,7	86,4	2 376,5	31,6	6,8	13,9	3 079,1	47,4	2 183,5	214,4	62,8	384,3
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	316,6	20,8	284,5	0,55	1,1	9,6	292,7	4,0	284,5	0,9	2,02	1,1
виробництво машин та устаткування	1 289,9	11,1	1 239,7	25,9	5,7	4,3	1 381,6	5,9	1 134,7	54,9	60,6	120,5
виробництво транспортних засобів та устаткування	1 125,2	54,5	852,4	5,2		-	1 404,8	37,5	764,3	158,6	-	262,7
Виробництво та розподілення електроенергії, газу, води	5027,7	6,0	611,7	4 381,4	16,7	0,016	2 779,5	16,3	341,2	1 797,0	2,6	600,0

Щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності за технологічними секторами, то у високотехнологічний сектор у 2012 році спрямовано найменшу частку загального обсягу інноваційних витрат – 11,5% (7% – у 2011 р.). Із зниженням рівня технологічності зростає частка витрачених на цю діяльність коштів – у низькотехнологічний сектор спрямовано 47,8% (55,4% – у 2011 р.) загальних видатків на інновації (рис. 8.8а).

У той же час фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт за технологічними секторами перебуває майже в руслі світових тенденцій – найвища частка загальних видатків на фінансування наукової та науково-технічної діяльності припадає на НДДКР для високотехнологічного сектору. Хоча у 2012 році його питома вага в загальному обсязі фінансування зменшилася, однак вона все ж залишається найвищою. Частки середньонизько- та середньовисокотехнологічного секторів майже не змінилися, а низькотехнологічного зросла з 15,4% у 2011 році до 21,9% у 2012-му (рис. 8.8б).

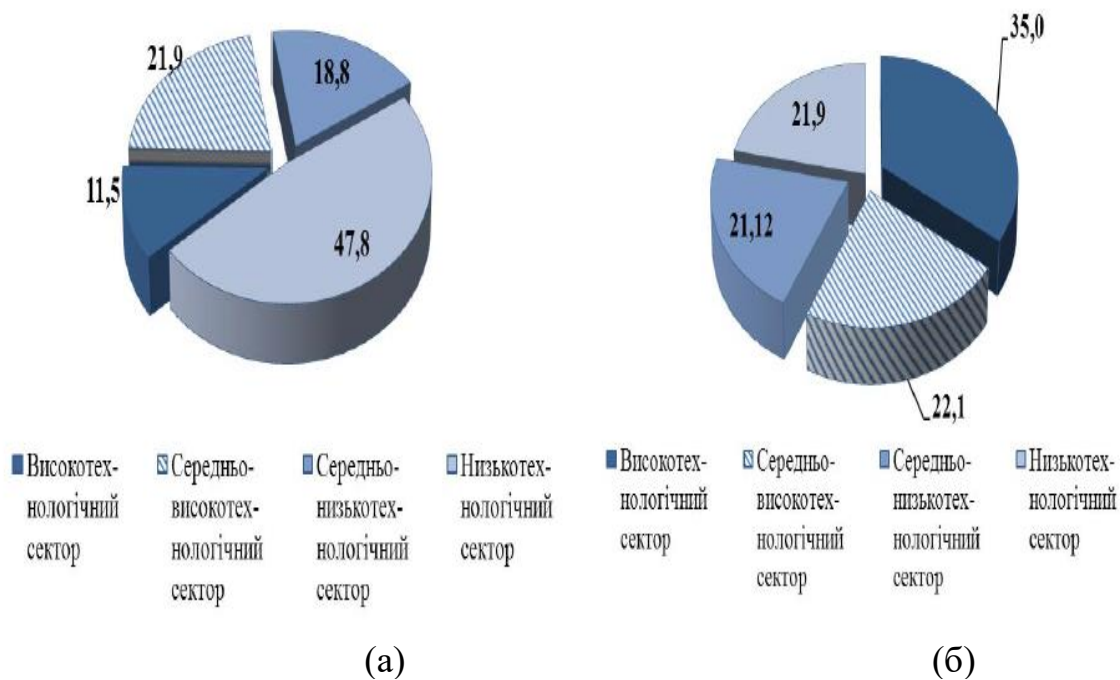


Рис. 8.8. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (а) та витрат на наукову і науково-технічну

## діяльність (б) за технологічними секторами у 2012 р. (% до загального обсягу)

У 2012 році спостерігалася тенденція до зростання у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності частки державного бюджету – 2% проти 1% у 2011 році. Кошти державного бюджету спрямовувалися, головним чином, на чотири види економічної діяльності – хімічну і нафтохімічну промисловість, машинобудування, добувну промисловість і виробництво та розподілення електроенергії, газу, води (рис. 8.9, табл. 8.4).

За рахунок державного бюджету інноваційна діяльність фінансувалася переважно через підприємства середньовисоко- та низькотехнологічних секторів. Високотехнологічний сектор отримав лише 3% загального обсягу бюджетних коштів на інноваційну діяльність (рис. 8.10а).

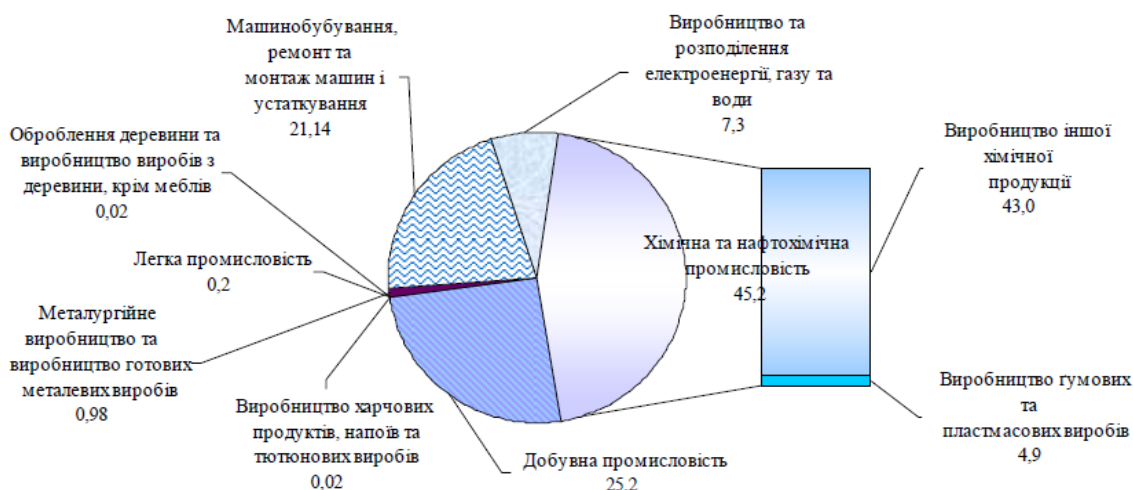


Рис. 8.9. Розподіл обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів державного бюджету за видами економічної діяльності у 2012 р., %

Негативним чинником є й те, що найвища частка бюджетних коштів на науку у 2012 році була спрямована на виконання НДДКР, призначених для підприємств середньовисокотехнологічних галузей, насамперед із виробництва машин і устаткування (32,17 із 37,03%). НДДКР високотехнологічного спрямування отримали лише 19,96% бюджетних коштів (рис. 8.10б).

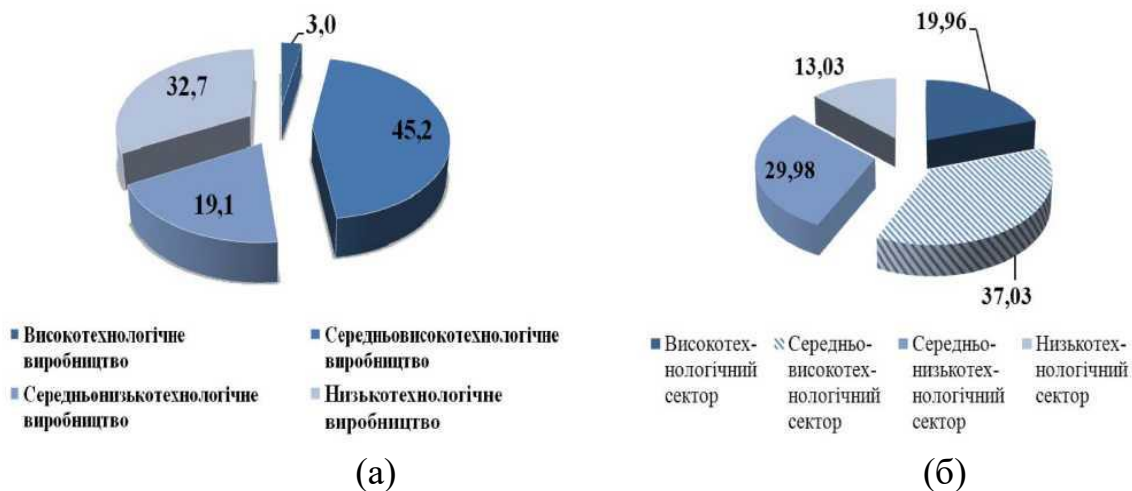


Рис. 8.10. Структура фінансування інноваційної (а) та науково-технічної діяльності (б) за рахунок коштів державного бюджету у 2012 р., %

За рахунок кредитів здійснювали інноваційну діяльність, в основному, підприємства з виробництва та розподілення електроенергії, газу, води – 74,6% від загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитів; машинобудування, ремонту і монтажу машин і устаткування – 8,9%; виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 6,4% (рис. 8.11, табл. 8.4).

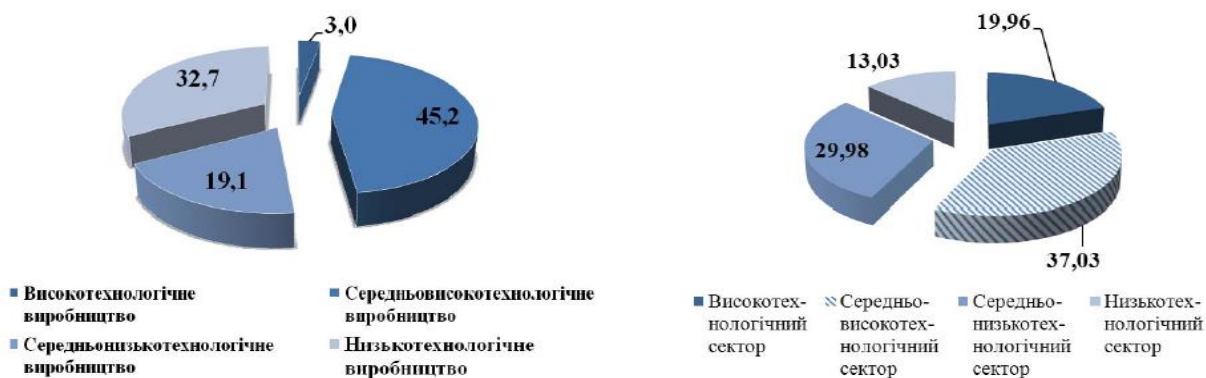
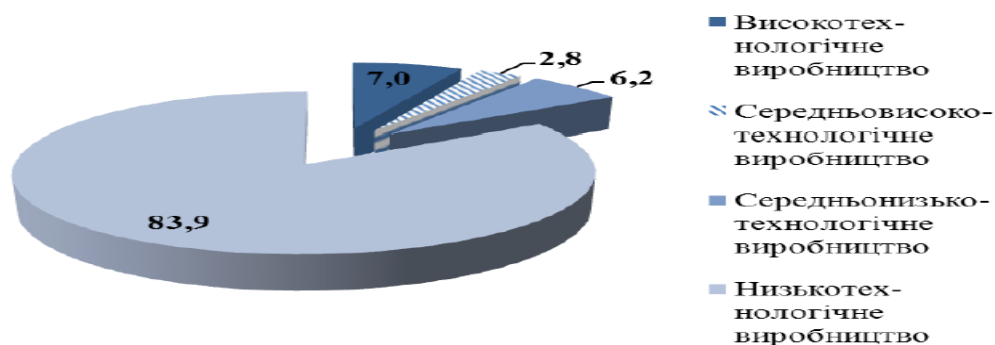


Рис. 8.11. Розподіл фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитів за видами економічної діяльності у 2012 р., %

Найвищу частку фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитів у 2012 році отримали підприємства низькотехнологічного сектору – 2019,3 млн грн (83,9% від загального обсягу отриманих кредитів) (у 2011-му – 5 195,6 млн грн, або 94,6%). Частка кредитних коштів у високотехнологічному



секторі значно збільшилася і становила 169,6 млн грн (7,0%) проти 5,4 млн грн (0,10%) у 2011 р. (рис. 8.12).



**Рис. 8.12. Розподіл обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитів за технологічними секторами у 2012 р., %**

Фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів вітчизняних інвесторів зросло більше ніж учетверо – з 0,3 у 2011 році до 1,3% у 2012-му.

За технологічними секторами найбільшу частку коштів вітчизняних інвесторів отримали підприємства низькотехнологічного сектору – 91,7 млн грн (59,3%), зокрема підприємства з видобування паливно-енергетичних матеріалів – 88,2 млн грн (57,1%), виробництва та розподілення електроенергії газу, води – 2,6 млн грн (1,6%), підприємства деревообробної, целюлозно-паперової та видавничої справи – 0,9 млн грн (0,6%).

Високотехнологічний сектор цивільного призначення представлений лише підприємствами з виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування (за винятком виробництва електричних машин та устаткування), які були профінансовані на суму 2,02 млн грн (1,3%).

Із 53,4 млн грн, що вклали вітчизняні інвестори у середньовисокотехнологічний сектор, 53,2 млн грн було спрямовано на виробництво машин і устаткування цивільного призначення (рис. 8.13).

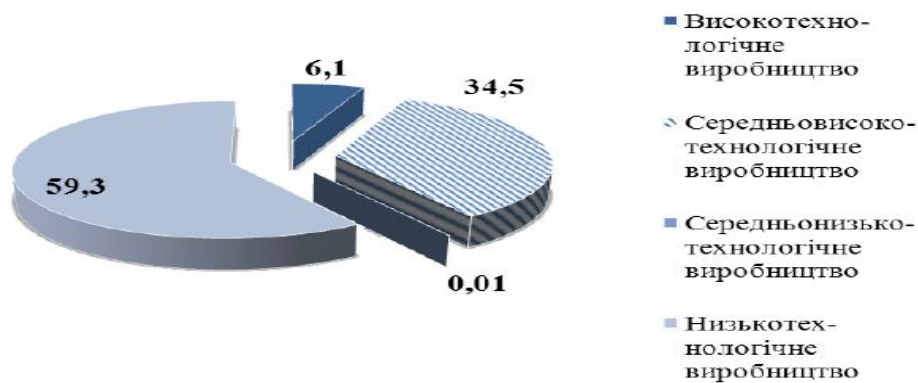


Рис. 8.13. Структура фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів вітчизняних інвесторів за технологічними секторами у 2012 р., %

Частка коштів іноземних інвесторів у загальному обсязі інвестицій в інновації у 2012 році також збільшилася, причому дуже суттєво – у понад 20 разів – з 0,4% від загальної суми виділених на інновації коштів у 2011 році до 8,6% у 2012-му. Основна їх частина була спрямована на такі галузі, як виробництво та розподілення електроенергії, газу, води, машинобудування, хімічна і нафтохімічна промисловість (табл. 8.4).

Значна частка коштів іноземних інвесторів була виділена підприємствам низькотехнологічного виробництва – 601,3 млн грн (або 60,4% від загального обсягу коштів іноземних інвесторів) та високотехнологічного – 308,8 млн грн (31,0%). Решту коштів було спрямовано у середньовисокотехнологічний (84,6 млн грн) та середньонизькотехнологічний (20,4 тис грн) сектори (рис. 8.14). У 2011 році за рахунок коштів іноземних інвесторів високотехнологічний сектор практично не фінансувався.

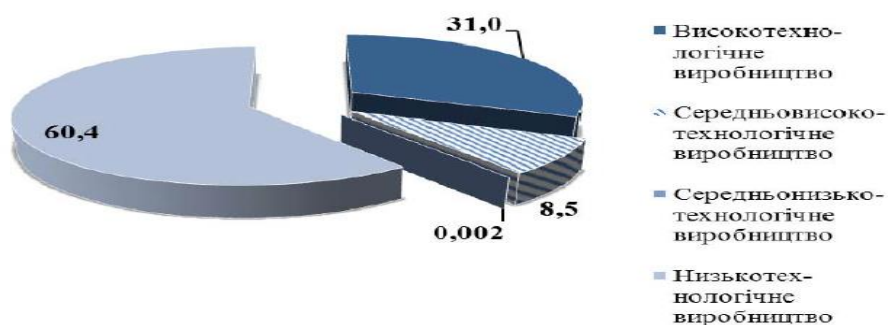
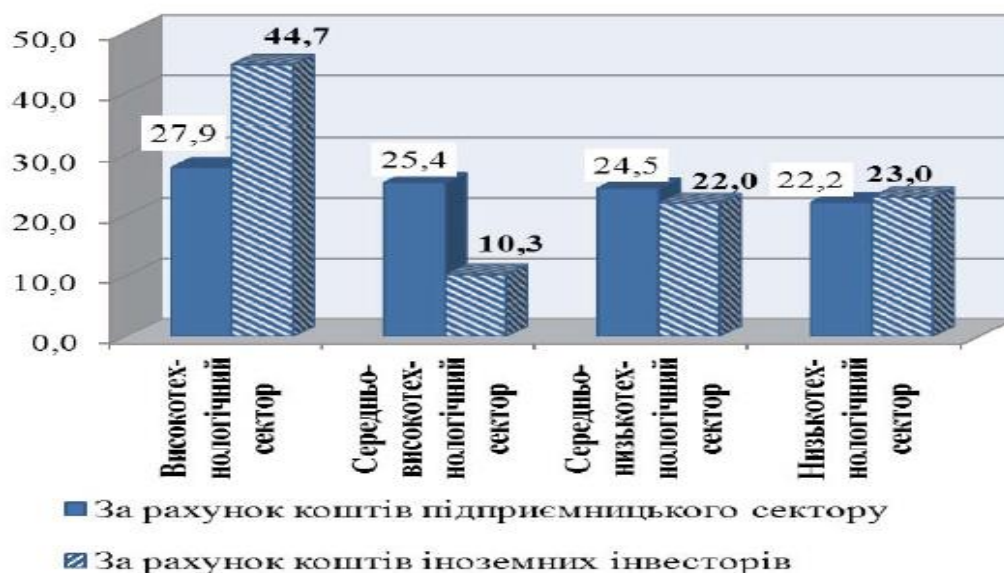


Рис. 8.14. Структура фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів іноземних інвесторів за технологічними секторами у 2012 р., %

Фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за рахунок коштів підприємницького сектору та іноземних інвесторів за технологічними секторами теж відповідає світовим тенденціям – найвищі частки припадають на НДДКР для високотехнологічного сектору. Таким чином, результати наукових та науково-технічних робіт цікавлять більше іноземних, ніж вітчизняних інвесторів. Хоча у 2012 році обсяг і питома вага коштів підприємницького сектору у загальному обсязі фінансування НДДКР для промисловості зростає з 934 млн грн (21%) у 2011 році до 996 млн грн (31%), однак вона все ж залишається недостатньою як щодо загальносвітових тенденцій, так і щодо необхідності підвищення конкурентоспроможності української промислової продукції (рис. 8.15).



**Рис. 8.15. Структура фінансування наукової і науково-технічної діяльності за технологічними секторами за рахунок коштів підприємницького сектору та іноземних інвесторів у 2012 р., %**

Доцільно було б розширити типову структуру джерел фінансування інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Це дозволить швидко та ефективно впроваджувати і комерціалізувати інновації, забезпечуючи високу рентабельність інноваційної діяльності.

Фінансова база інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, крім власних фінансових ресурсів (прибуток та амортизаційний фонд, страхові

компенсації, надходження від нематеріальних активів, надходження від продажу, оренди чи лізингу тимчасово вільних оборотних і необоротних активів, застави майна тощо), коштів із Державного та місцевих бюджетів України й позикових ресурсів (кредити комерційних банків та інші позики, у тому числі факторинг, форфейтинг та інноваційний кредит), має включати «вивільнені» фінансові ресурси в результаті застосування державою пільгової податкової та амортизаційної політики; приватні й корпоративні інвестиції, у тому числі іноземні; надходження від участі в інноваційних та інвестиційних фондах; венчурне фінансування; залучені кошти від розміщення та продажу акцій; доходи від реалізації короткотермінових інноваційно-інвестиційних проектів; цільові надходження, гранти, спонсорство та підтримку з боку міжнародних організацій.

Для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств України необхідно реалізувати такі заходи.

*На загальнодержавному рівні:* удосконалити законодавчу базу, регулювальну інноваційно-інвестиційну діяльність; прийняти ефективну програму інноваційно-інвестиційного розвитку, розробити контрольні показники для оцінки її реалізації та посилити відповідальність виконавчих органів; затвердити пільгову податкову та амортизаційну політику для інноваційно-активних підприємств; розширити фінансові джерела державної підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності, використовуючи не лише бюджетні кошти, а й державні позикові та залучені фінансові ресурси (позики, допомога та гранти від міжнародних організацій тощо); запровадити державний інноваційний кредит під низьку відсоткову ставку та систему державних гарантій; створити дієву інфраструктуру державних інноваційних фондів та інституційних інвесторів і т. ін.

*На регіональному рівні:* надати інноваційно-активним підприємствам пільги зі сплати місцевих податків і зборів (збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності, єдиний податок) та інші привілеї з боку органів місцевого самоврядування (інформаційний ресурс, реклама на загальноміських

заходах тощо); спрямувати власні кошти місцевих бюджетів, зокрема надходження бюджету розвитку на інноваційно-інвестиційну діяльність; розробити місцеві програми інноваційно-інвестиційного розвитку, у тому числі заходи з поліпшення інвестиційної привабливості та бренда регіону.

*На рівні фінансової інфраструктури України:* банківському сектору варто розширити перелік привабливих для інноваційно-активних підприємств послуг за відсотковими ставками та строками кредитування; поширити застосування венчурного фінансування, факторингу, форфейтингу та страхування інноваційних проектів; відкрити конкурентоспроможні інноваційно-інвестиційні фонди тощо.

*На рівні підприємств України:* виробити та дотримуватися інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства з орієнтацією на результат; поліпшити кваліфікацію персоналу, зокрема, менеджерів; створити спеціальний відділ, який буде розробляти інноваційно-інвестиційні проекти, оцінювати і впроваджувати упродовж усього життєвого циклу; розширити фінансову базу інноваційно-інвестиційної діяльності, орієнтуючись на принцип множинності альтернативних джерел фінансування; оптимізувати структуру капіталу, оцінивши ефективність залучення кожного джерела фінансового забезпечення; використовувати переваги від створення малих венчурних підприємств; активно користуватися страховими, кредитними та іншими послугами, які пропонують фінансові установи; посилити маркетинг інноваційно-інвестиційних проектів, забезпечуючи не лише зростання обсягів реалізації інноваційної продукції, а й поліпшуючи інвестиційну привабливість підприємства та його імідж; за рахунок власних, позикових і залучених коштів не лише розробляти інноваційні товари та послуги, а й інвестувати капітал у передові техніку і технології, оцінюючи рентабельність і окупність із врахуванням часового лага.

## 8.5. Фінансове забезпечення сфери науки в Україні

Показники фінансового забезпечення сфери науки в Україні є значно нижчими за світові стандарти, що посилює технологічне відставання української економіки від провідних економік світу.

У розвинених країнах зберігається тенденція до збільшення асигнувань на НДДКР: глобальні витрати за останнє десятиліття зростали швидше, ніж глобальний ВВП, що є ознакою поширених зусиль економічних систем інтенсифікувати розвиток знань і технологій.

Упродовж останніх десяти років зростання капіталовкладень у НДДКР відзначено у США (на 46%), Японії (на 27%), ЄС 27 (на 18%). Високі темпи демонструють також Фінляндія, Ізраїль, Угорщина, Китай, Індія.

Витрати на наукову сферу України також щорічно зростають в абсолютному вимірі, але при цьому їхня частка у ВВП становить менше ніж 1% ВВП (*рис. 8.16*).

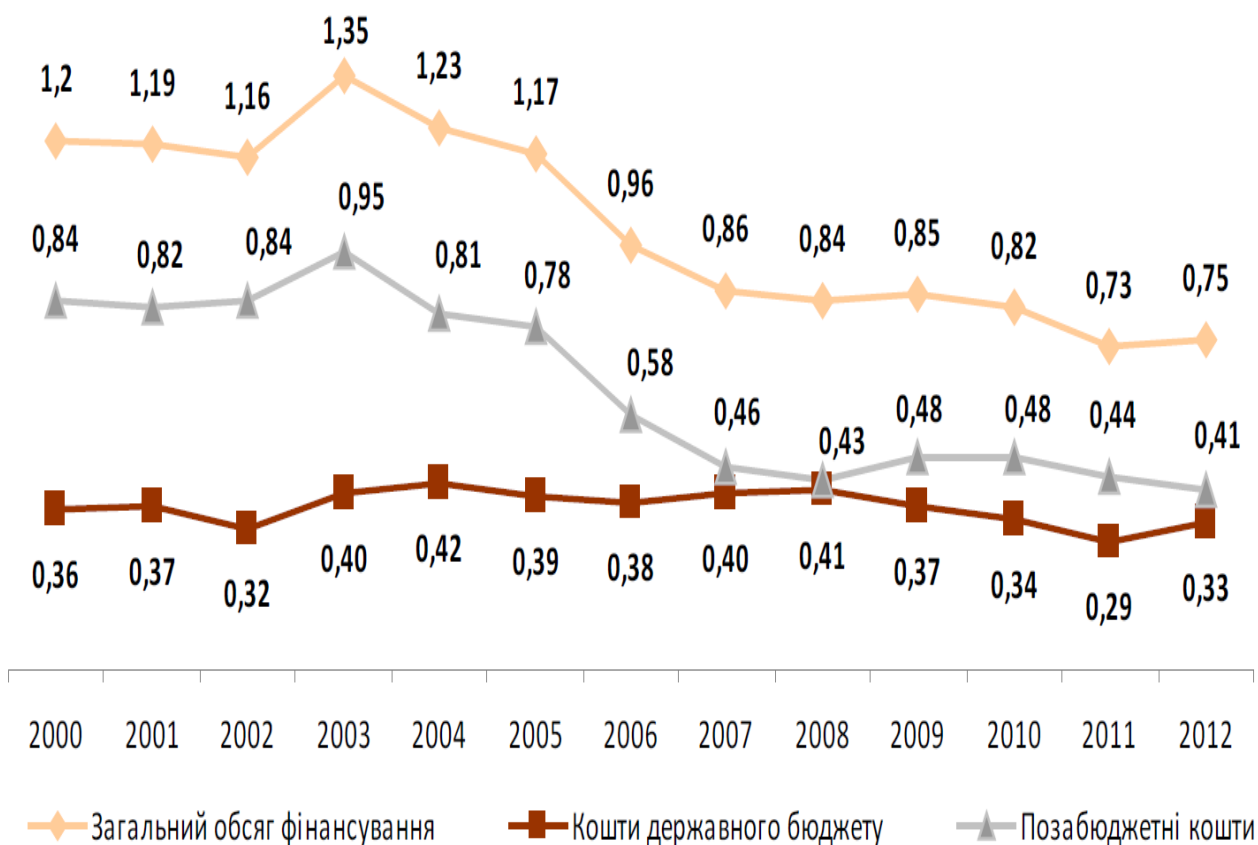


Рис. 8.16. Динаміка показника наукоємності ВВП в Україні

У розвинених країнах показник наукоємності ВВП становить від 2 до 4% і більше (рис. 8.17).

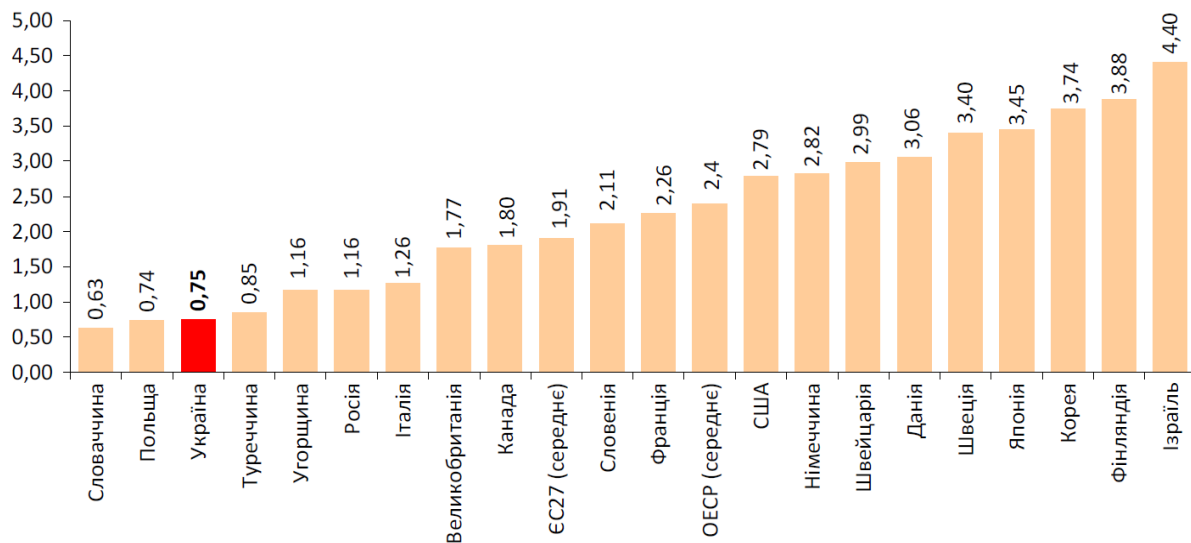


Рис. 8.17. Частка витрат на НДДКР у ВВП (2011 р., або останній доступний рік, для України – 2012-й)

У структурі розподілу витрат за галузями наук найбільшу питому вагу мають технічні науки (майже 55%), у той час як частка бюджетного фінансування у загальному обсязі витрат на цю галузь становить 19,8%. Найбільші ж частки бюджетного фінансування у загальному обсязі витрат на галузь припадають на гуманітарні та суспільні науки (відповідно 90,7 та 89,7%) (рис. 8.18).

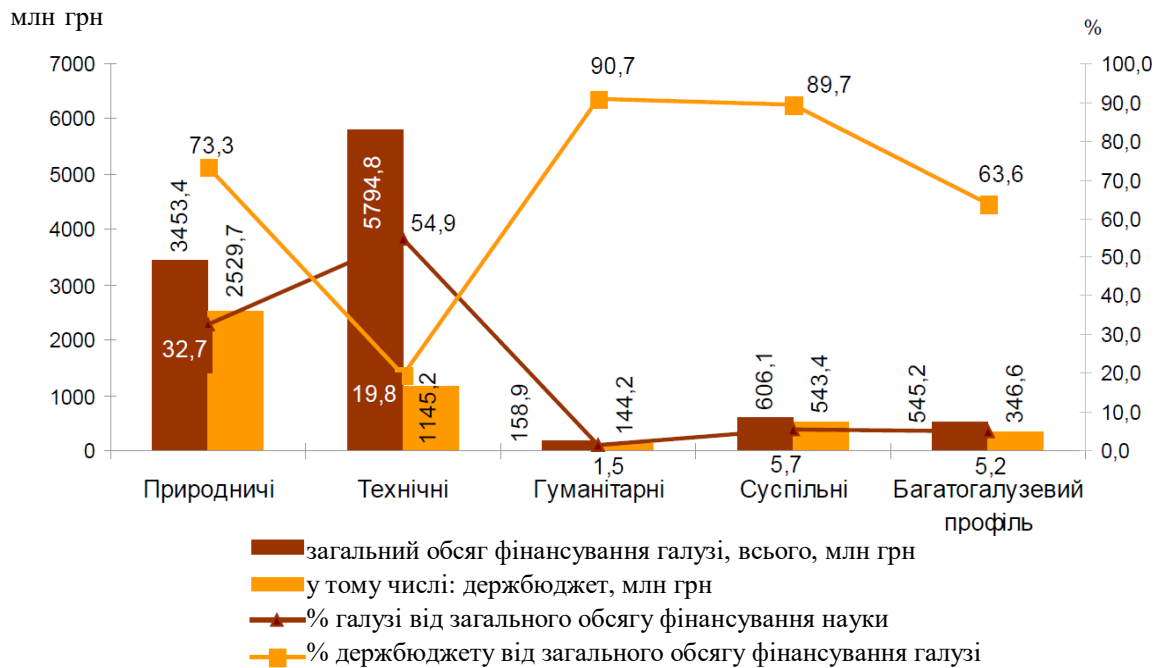
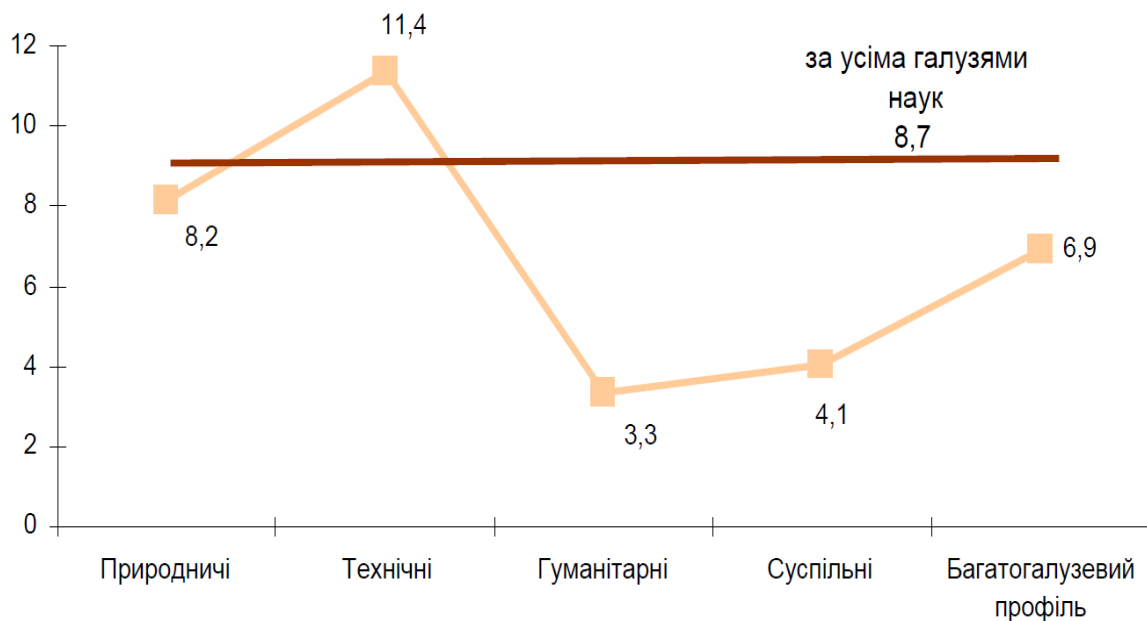


Рис. 8.18. Обсяги фінансування наукової сфери за галузями наук у 2012 р.

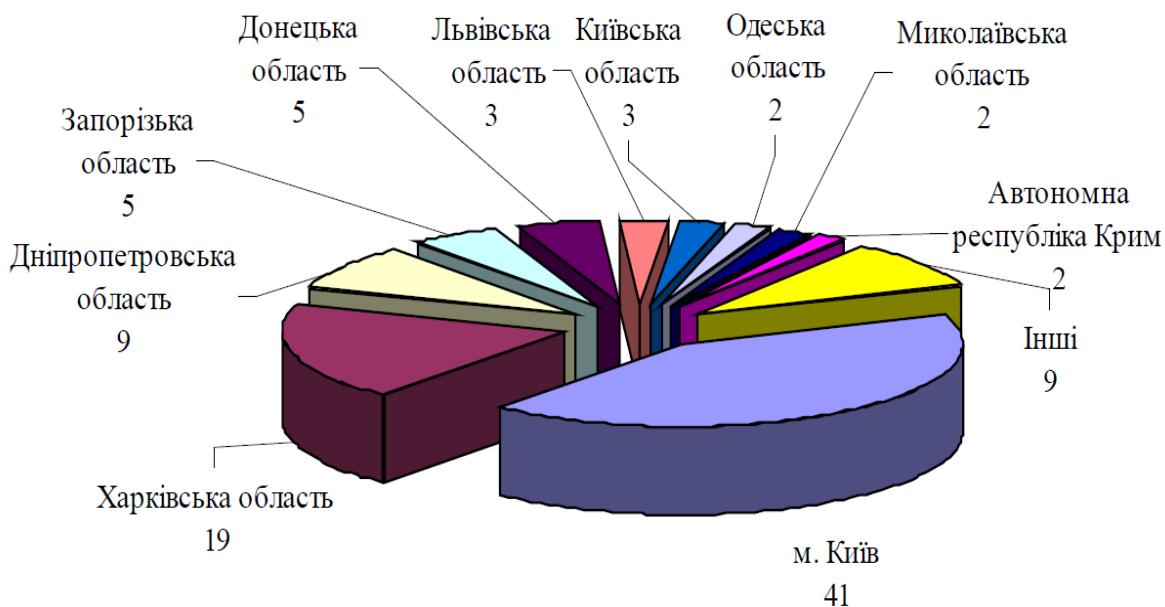
За середніми обсягами фінансування на одну організацію у 2012 році переважали наукові організації в галузі технічних наук (рис. 8.19).





**Рис. 8.19. Середні обсяги фінансування на одну організацію за галузями наук у 2012 р., млн грн**

У регіональному розрізі найбільші частки фінансування мають наукові організації м. Києва і Харківської області (рис. 8.20).



**Рис. 8.20. Розподіл видатків на науку за регіонами у 2012 р., %**

Найбільшу частку фінансування науки із загального фонду держбюджету у 2012 році мали п'ять головних розпорядників – майже 85% видатків (3 918,5 млн грн) (рис. 8.21).

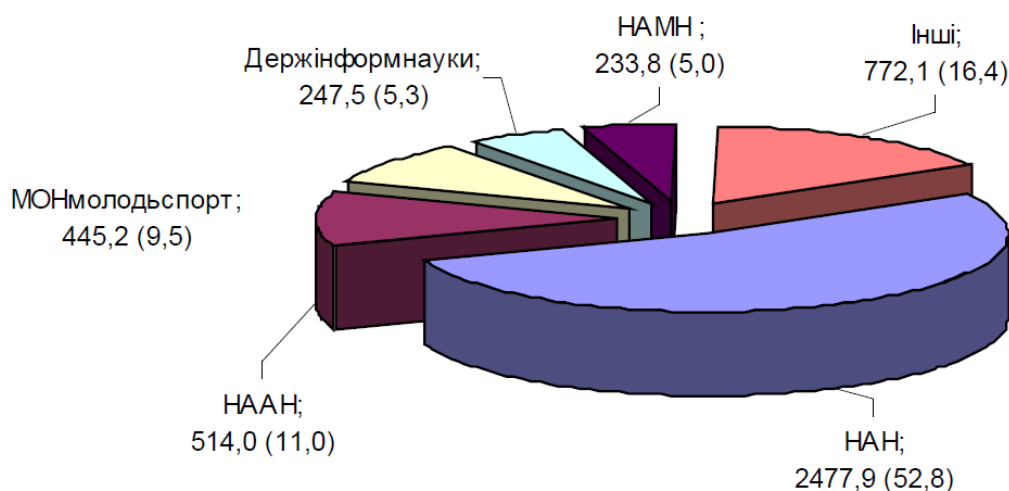
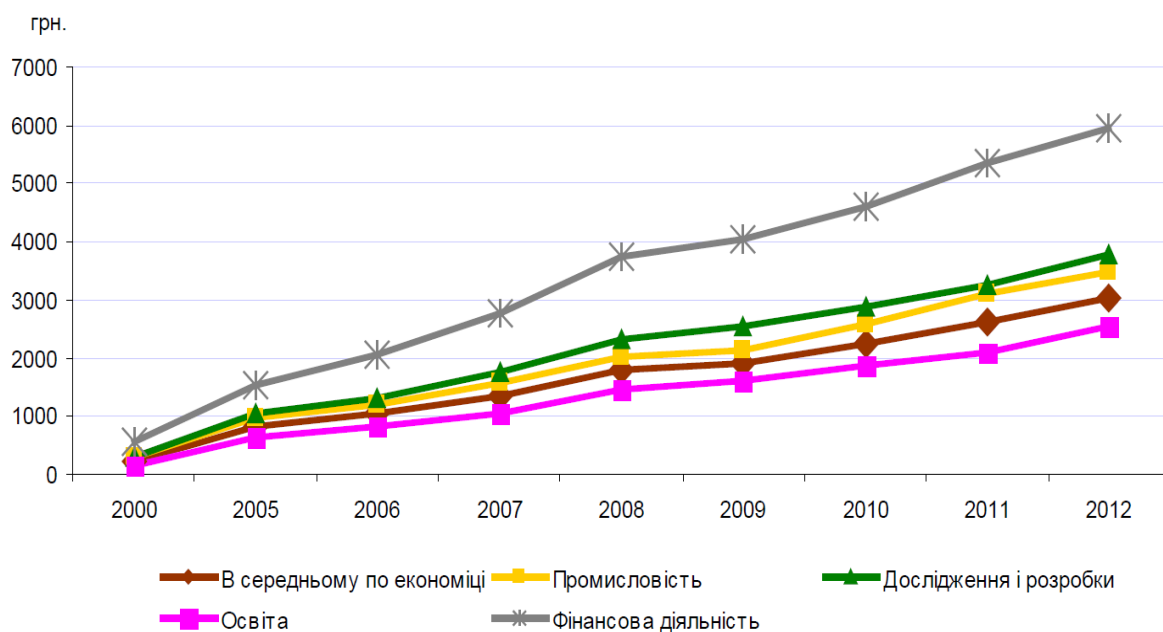


Рис. 8.21. Розподіл обсягів бюджетного фінансування у розрізі головних розпорядників, млн грн (%)

Середньомісячна заробітна плата у сфері досліджень і розробок за 2012 рік зросла порівняно з 2011-м (3 270,0 грн) і становила 3 790,0 грн (рис. 8.22), що значно менше, ніж у вітчизняній сфері фінансової діяльності та оплата праці науковців у розвинених країнах.



**Рис. 8.22. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності, грн**

Низький рівень оплати праці у науковій сфері спричиняє вплив кваліфікованих спеціалістів до інших, зокрема фінансових, структур.

Досягнення адекватного рівня оплати праці у сфері досліджень і розробок має бути одночасно і фактором, і результатом підвищення ефективності науки, що потребує розроблення і запровадження у практику організацій державного сектору науки більш гнучких систем оплати з урахуванням віддачі конкретного науковця.

Отже, суттєвими недоліками фінансового забезпечення наукових досліджень та інновацій в Україні у фінансовому вимірі є [22] ось що.

1. Україна має неефективну економіку, це підтверджують міжнародні рейтинги; експорт має сировинну орієнтацію, а одна з головних причин цього – неефективна політика держави у сфері наукових досліджень та інновацій.

2. При збільшенні осіб, які мають науковий ступінь, це не втілюється в збільшення організацій, які виконують наукові дослідження й розробки, та чисельності науковців, які над цим працювали б.

Більше того, ці тренди протилежні. Тобто зростає диспропорція між практичними напрямками наукової діяльності і дедалі більшою кількістю осіб, які мають наукові ступені кандидатів чи докторів наук.

3. При зростанні обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт за 1996–2011 роки у фактичних цінах, відбувається зниження питомої ваги обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, на жаль, значно менший від необхідного рівня, або значно поступається темпам приросту ВВП.

4. Зростання обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт за 1996–2011 роки, на жаль, не стало впливовим фактором збільшення ВВП України.

5. Інноваційна активність підприємств залишається досить низькою. При зростанні витрат на інноваційну діяльність, негативним фактором ділової активності підприємств України є зниження питомої ваги підприємств, що займалися інноваціями. Падає кількість освоєння виробництва інноваційних видів продукції, знижується питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової.

6. Українські корпорації є досить пасивними в питаннях фінансування НДДКР, а їхній потенціал активізації наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності і стимулювання впровадження результатів цієї діяльності в економіку України досить значний. Необхідно створити такі умови, щоб було вигідно вкладати кошти саме в НДДКР України, а не в економіку Кіпру чи інших офшорних зон.

І, нарешті, в питаннях активізації інноваційних процесів серйозну роль потрібно відводити регіонам, зокрема організації інноваційної інфраструктури, органами виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

## **8.6. Світовий досвід венчурного фінансування інноваційного розвитку**

Кардинальна зміна української економічної політики, курс на інноваційну модель розвитку національної економіки вимагають пошуку нових ефективних джерел та інструментів фінансування інноваційних проектів. Одним із таких інструментів, перевіреним багаторічною практикою інноваційно орієнтованих держав, є венчурне фінансування.

Для становлення і розвитку ринку венчурного капіталу, особливо на початкових етапах, особливе значення має державна підтримка. Так, з початку 1980-х років державна політика США була спрямована на активне стимулювання венчурного підприємництва. Причиною цього послужила його роль як каталізатора інноваційних процесів і реіндустріалізації економіки. За

допомогою системи заходів прямого і непрямого стимулювання в США держава стала активно розвивати інноваційний бізнес. В 1980 році був ухвалений закон Стівенсона – Вайдлера «Про технологічні нововведення», що передбачав низку заходів щодо стимулювання промислових інновацій.

З 1981-го у США стала активно формуватися система податкових пільг на НДДКР. У 1982-му Конгрес ухвалив закон про нововведення і розробки в малому бізнесі. Для реалізації цього закону була розроблена програма стимулювання інновацій у сфері малого і середнього підприємництва (*SBIR*), координатором якої стала Адміністрація малого бізнесу (*SBA*). За цією програмою кожна федеральна установа, що надає зовнішнім виконавцям замовлення на суму понад 100 млн дол., повинна 1,25% з них видавати у формі безповоротних субсидій на НДДКР у малому бізнесі [3].

Для надання допомоги венчурним фондам уряди багатьох західноєвропейських країн проводили політику щодо створення сприятливого середовища для нової форми інвестиційного фінансування. Наприклад, у Голландії діяла схема *PPM*. У рамках *PPM* уряд Голландії гарантував венчурним фондам повернення 50% можливих збитків, пов'язаних з їхніми інвестиціями у приватні компанії. Цю програму застосували на початку 1980-х років у період економічної кризи, що дозволило досить ефективно простимулювати значний ріст венчурних фондів і, як наслідок, активізувати фінансування інноваційного бізнесу Голландії.

Крім національних програм, діє низка міжнародних програм, що їх реалізує і фінансує Європейська рада. Метою програми «*Euro Tech Capital*» є створення стимулів для залучення венчурних фондів до інвестування у великі міжнародні проекти у сфері високих технологій. Діє й програма «*Joint Venture Phare*», спрямована також на стимулювання створення спільних підприємств з участю венчурного капіталу в країнах Центральної та Східної Європи [3].

Для сучасної України як і раніше актуальним є унікальний досвід формування й становлення ринку венчурного капіталу в США. В 1970 році цей ринок у країні практично був відсутній, у 1980 році весь сукупний венчурний

капітал США не перевищував 1 млрд дол., але вже до середини 1990-х досяг рівня 35 млрд. доларів. На сьогодні найбільший ринок венчурного капіталу функціонує саме в США.

Починаючи з 2002 року простежувалася чітка тенденція росту обсягу венчурних інвестицій. У 2007–2008 роках був досягнутий рекордний обсяг венчурного інвестування в США – понад 30 млрд дол. на рік. Однак у 2009-му на тлі світової фінансової кризи обсяг інвестування став рекордно низьким – 19,7 млрд доларів. Але вже до початку 2010-го венчурний капітал став знову набирати обороти і практично досяг докризового рівня (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

**Динаміка ринку венчурних інвестицій США у 2007–2011 р.**

Показник	2007	2008	2009	2010	2011
Обсяг венчурного фінансування, млрд дол.	30,8	30,5	19,7	23,3	28,4
Кількість угод, од.	4 124	4 111	3 065	3 526	3 673

При цьому спад на ринку венчурного інвестування супроводжувався значним скороченням кількості венчурних фондів. Так, у 2007 році діяли 237 фондів, у 2009-му – усього 160, до початку 2012-го ситуація дещо поліпшилася – функціонував уже 181 фонд.

Значний успіх венчурного підприємництва і його динамічний розвиток привернув до нього підвищену увагу фінансових і урядових структур. Виникла об’єктивна потреба створення сучасної інфраструктури венчурного фінансування й удосконалювання взаємозв’язків в інвестиційній сфері загалом. У 1973 році була утворена Національна асоціація венчурного капіталу (*National Venture Capital Association – NVCA*) з метою формування в широких колах усвідомлення важливості венчурного фінансування для посилення конкурентоспроможності економіки США, а також для представлення в суспільстві інтересів венчурних капіталістів і компаній, що розвиваються. Афілійована структура асоціації – «Американські підприємці для економічного росту» (*American Entrepreneurs for Economic Growth – AEEG*) – це

загальнонаціональна організація, що включає близько 10 тис. компаній, що розвиваються, на яких працюють понад мільйон американців.

Оскільки найкращою стратегією «виходу» для компаній з венчурним капіталом є публічне розміщення акцій, то фондові дилери оперативно відреагували на таку ситуацію створенням системи автоматичного котирування Національної асоціації дилерів цінних паперів (*NASDAQ*) – другої фондової біржі США (після Нью-Йоркської), яка спеціалізується на первинному розміщенні акцій інноваційних компаній.

Окремо варто виділити програму з інвестицій у малий бізнес – *Small Business Investment Companies (SBIC)*. *SBIC* являє собою унікальну програму державно-приватного партнерства, за допомогою якої було здійснено венчурне фінансування понад 150 тис. малих і середніх підприємств в обсязі 90 млрд доларів США.

Венчурний бізнес США сформувався як специфічна галузь підприємництва в період активного розвитку мікроелектроніки і комп'ютерних технологій і дав потужний поштовх для успішного розвитку цих напрямів. Світові лідери комп'ютерної індустрії – компанії *Microsoft, Intel, Apple Computers, Compaq* – досягли вражаючих фінансових результатів, завдяки саме венчурному фінансуванню на ранніх стадіях розвитку компаній.

Ключові позиції у венчурній індустрії США за підсумками 2011 року займають: програмне забезпечення, біотехнології, медицина, промисловість/енергетика і ІТ-послуги (рис. 8.23).

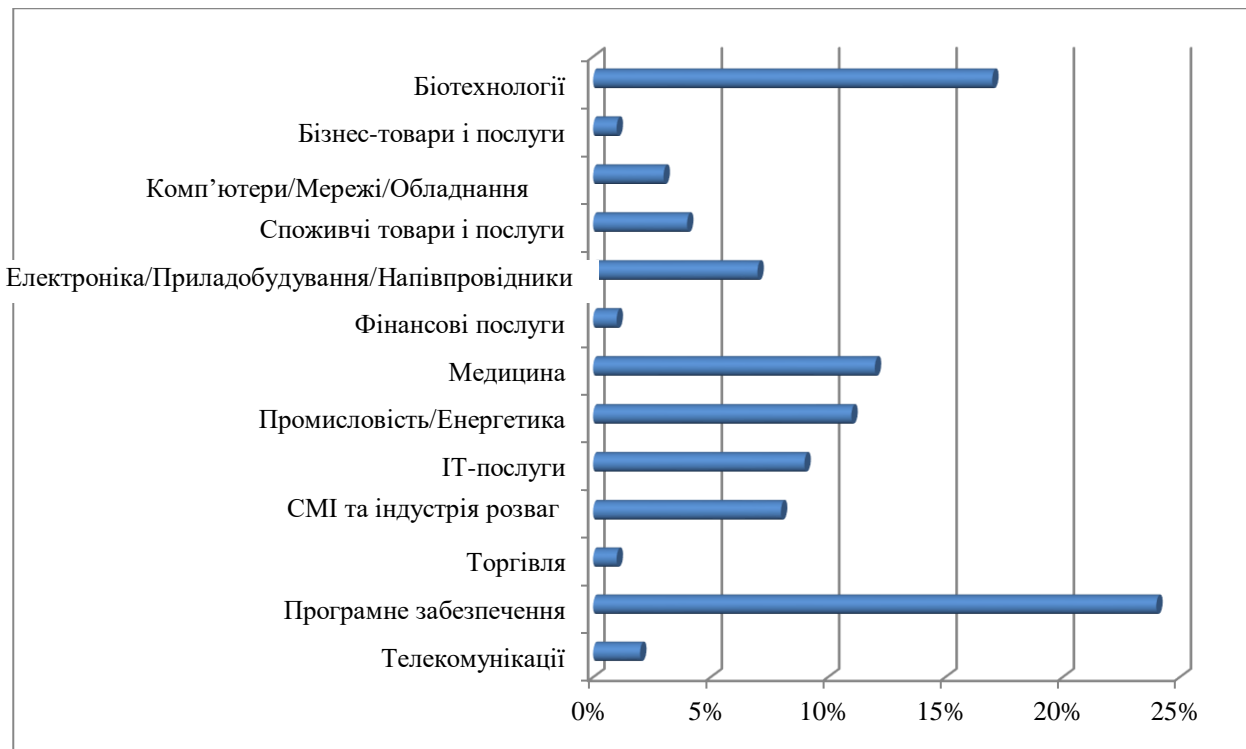


Рис. 8.23. Венчурні інвестиції в США за галузями економіки у 2011 р., %

Якщо розглядати структуру венчурних інвестицій за стадіями розвитку інноваційних підприємств, то 2011 року на «посівну» стадію в США було спрямовано 11% інвестицій, на стадію «раннього росту» – 38%, на стадію «розширення» – 27% і на пізню стадію – 24%. Таким чином, на посівну й ранні стадії розвитку компаній припадає близько половини венчурного капіталу.

У Європі венчурне фінансування стало розвиватися на початку 80-х років ХХ століття. Безсумнівно, практика такого інвестування існувала в європейських країнах задовго до цього рубежу, але сучасних рис індустрія венчурного фінансування стала набувати саме в той період. Багато в чому швидкий розвиток венчурного інвестування в Європі був обґрунтований наявністю двадцятилітнього американського досвіду. Це дозволило уникнути істотних помилок і адаптувати до європейських умов уже відпрацьовані фінансові та управлінські технології. Але не можна також не враховувати заслуг та зусиль європейських венчурних капіталістів, які забезпечили сьогоднішній стан галузі.



Багато в чому етапи розвитку європейського венчурного підприємництва повторюють американський досвід. У 1983 році була організована Європейська асоціація прямого інвестування й венчурного капіталу (*EVCA*), що було спільною ініціативою представників венчурної індустрії і Європейської комісії. Стратегічними завданнями *EVCA* стали:

- залучення інституційних інвесторів до участі у венчурному інвестуванні;
- розробка доступних і ефективних стратегій та механізмів венчурного капіталу;
- захист інтересів учасників венчурної індустрії [8].

За участі *EVCA* була створена Європейська асоціація біржових дилерів (*EASD*) – об'єднання венчурних капіталістів, інвестиційних банків, біржових дилерів та інших інвестиційних інститутів – з метою формування механізмів підтримки економічного розвитку та інновацій у Європі. Однією з перших ініціатив *EASD* була організація європейської фондової біржі для швидко зростаючих молодих компаній – Системи автоматичного котирування Європейської асоціації біржових дилерів (*EASDAQ*). Її структура і основні принципи функціонування були запозичені в аналогічній американській *NASDAQ*. Акції деяких компаній, які торгують в *EASDAQ*, також котируються й на *NASDAQ*.

Участь урядів європейських країн у процесі венчурного фінансування відіграє величезну роль. Частка коштів страхових компаній і пенсійних фондів у венчурному капіталі Європи досягає 35% інвестицій. Прикладом участі держави у венчурному фінансуванні можуть служити так звані фонди фондів, які організуються за істотної участі держави (до 40%). Найбільш відомі з них фонди – *UK High Technology Fund* (Великобританія), *KFW* (Німеччина) та інші. Динаміка венчурного фінансування в Європі представлена в *табл. 8.6*.

Таблиця 8.6

**Динаміка ринку венчурних інвестицій Європи в 2008–2011 р.**

Показник	2008	2009	2010	2011
Обсяг венчурного фінансування, млрд євро	4,6	3,8	3,5	4,0
Кількість угод, од.	1 351	1 186	1 253	1 021

Венчурне фінансування в Європі, як і в США, значно скоротилося внаслідок світової фінансової кризи. Якщо у 2008 році обсяг венчурних інвестицій перевищував 4,7 млрд євро, то у 2009-му – знизився до 3,8, у 2010-му – до 3,5 млрд євро. Позитивною є тенденція досить швидкого відновлення обсягів венчурного фінансування в Європі до 4 млрд євро у 2011 році.

Порівняно зі США європейська структура венчурних інвестицій більше диверсифікована (рис. 8.24).



Рис. 8.24. Венчурні інвестиції в Європі за галузями економіки в 2011 р. [37]

Венчурні інвестиції в Європі розміщують практично в усі сектори економіки у відносно рівних розмірах. На відміну від США, у трійці лідерів за обсягами інвестицій, крім біофармацевтики та енергетики, присутній сектор

бізнес-послуг. В останні роки відбувається переорієнтація венчурних інвестицій у технологічний сектор, що є загальносвітовою тенденцією для розвинених країн.

Що стосується розподілу венчурних інвестицій за стадіями розвитку інноваційних компаній, то загалом в Європі спостерігається подібна зі США тенденція. У 2011 році 48% венчурного капіталу припадало на «посівну» і ранню стадії, 52% – на розширення й пізню стадію. На відміну від США, у Європі значно менші обсяги венчурних інвестицій припадають на «посівну» стадію – 7%, у США – 11%. При цьому на ранній стадії європейські венчурні інвестиції на 3% перевищують обсяги фінансування в США.

Проаналізуємо венчурний капітал Європи в розрізі країн-учасниць (рис. 8.25).

Як і раніше провідним гравцем венчурної індустрії Європи залишається Великобританія: понад 30% загальноконтинентального обсягу інвестування, на другому місці Франція – близько 15%, на третьому Німеччина – 13,5%. До 10%-го рубежу за обсягами венчурного фінансування наближаються Швеція і Фінляндія. Ринок венчурного капіталу в Європі досить розвинений, хоча й на порядок відстає від рівня США.

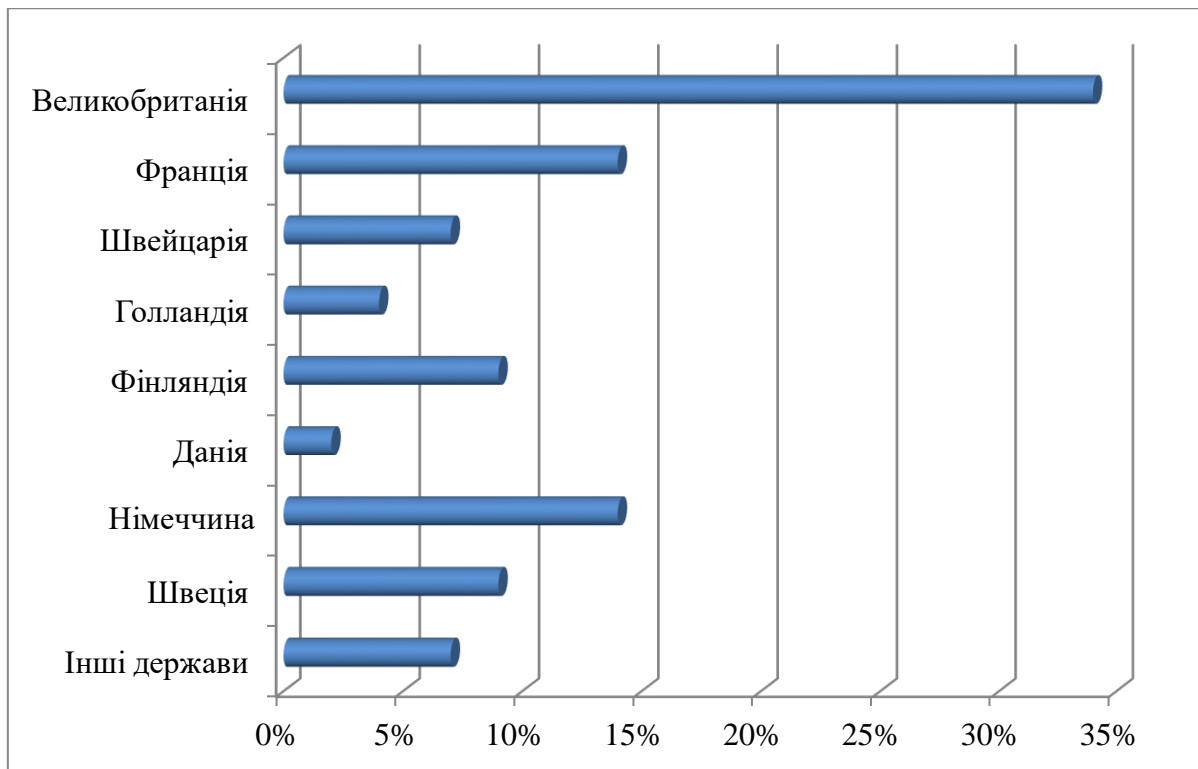


Рис. 8.25. Пайове співвідношення країн Європи у венчурному фінансуванні у 2011 р.

Також варто звернути увагу на досвід у становленні венчурної індустрії такої країни, як Ізраїль. За мінімальний час ця країна стала однією з провідних світових *Hi-Tech* держав. Цьому сприяли ефективна інвестиційна політика урядів і низки інноваційних приватних фондів, які дозволили ізраїльським компаніям у гострій конкурентній боротьбі зайняти провідні позиції на світових ринках високих технологій. Щороку Ізраїль витрачає на наукові дослідження 5% ВВП. На тепер це найвища частка витрат на НДДКР світі. Приміром, у США витрати на НДДКР не перевищують 3% ВВП.

Сьогодні Ізраїль посідає перше місце у світі за часткою венчурних розробок у ВВП, за кількістю венчурних підприємств – друге місце, поступаючись тільки США. Свідомством високої конкурентоспроможності ізраїльського *Hi-Tech* є також той факт, що країна посідає третє місце у світі (після США й Канади) за кількістю компаній, що котируються на *NASDAQ*.

За відправну крапку венчурної індустрії Ізраїлю приймають 1962 рік, коли У. Галилем був створений перший ізраїльський *start-up* у сучасному сенсі цього слова – компанія «Ельрон», що спеціалізувалася на виробництві

електронних приладів. Відтоді розвиток *start-up*-ів та інноваційних фондів в Ізраїлі є істотним елементом економічної політики держави, які особливо інтенсивно розвивались у 90-ті роки ХХ століття.

В Ізраїлі накопичено великий досвід залучення коштів у високотехнологічні галузі. Істотним фактором, який стимулює приплив приватних інвестицій, є урядові програми, які надають значні податкові пільги, а також участь держави в безпосередньому фінансуванні проектів. Наприклад, за програмою прямого фінансування інноваційних проектів з державного бюджету держава бере на себе до 50% видатків на НДДКР.

Організація венчурних компаній була і залишається досить ризикованим заходом для кожної із сторін. Однак чимало прикладів свідчать про успіх венчурних компаній. Наприклад, ізраїльські *start-up*-и *Check Point Software Technologies* і *Mirabilis* за лічені роки принесли своїм творцям та інвесторам сотні мільйонів доларів. Компанія *Check Point Software Technologies* створила програмний продукт *Firewall*, що зробив справжню революцію в захисті комп'ютерних систем від несанкціонованих проникнень. Розроблена компанією *Mirabilis* програма передачі повідомлень через Інтернет ICQ миттєво завоювала популярність і одержала світове визнання.

Влади Ізраїлю внесли в законодавство країни зміни, які сприяють розвиткові наукової творчості. Внесок держави у венчурний фонд *Yozma* становив 100 млн дол., ще 178 млн дол. вклали приватні інвестори. Усього ж було створено 10 фондів, капітал яких після виходу з проектів становив 7,8 млрд доларів США. Приблизно в той же час в Ізраїлі з'явилося безліч бізнес-інкубаторів для наступного прикладного використання фундаментальних наукових досліджень. Результатом реалізації програми *Yozma* став різкий стрибок інноваційної активності в Ізраїлі, значне розширення експорту високотехнологічної продукції.

Варто звернути увагу на ще один успішний приклад державного фінансування високотехнологічних проектів – це створення 1994 року програми підтримки винахідників БАШАН, яка діє і сьогодні при Міністерстві

науки і технологій. Тоді державну підтримку одержали тисячі інженерів і вчених, репатрійованих із країн СНД, що повернулися на історичну батьківщину з масою ідей і винаходів. У рамках програми БАШАН по всій країні були створені науково-технічні центри (так звані «хамамот»), в яких інноватори могли за рахунок державного фінансування виготовити дослідні зразки, підготувати необхідну документацію і налагодити ділові контакти.

Розглянемо динаміку розвитку венчурного фінансування в Ізраїлі за 2008–2011 роки (табл. 8.7).

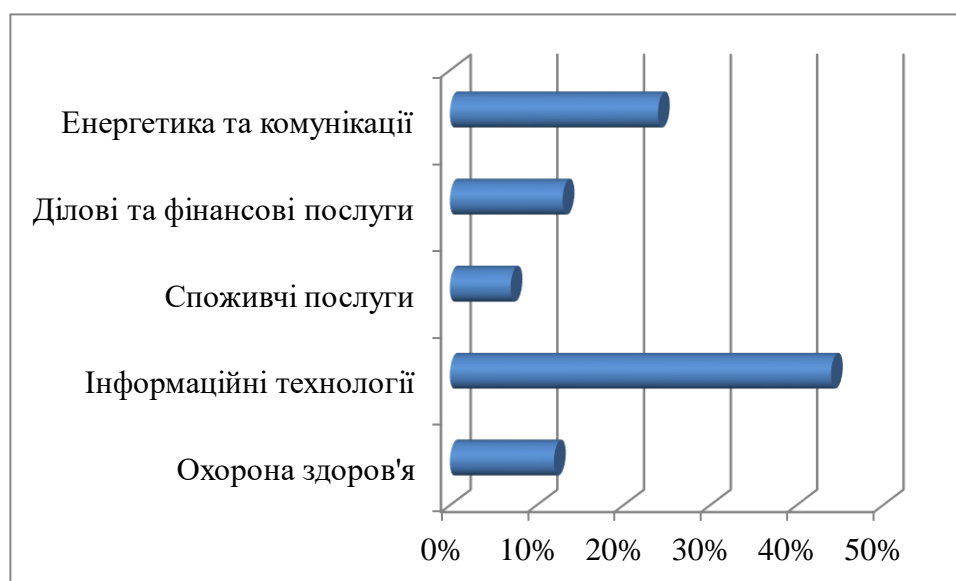
Таблиця 8.7

**Динаміка ринку венчурних інвестицій Ізраїлю в 2008–2011 р.**

Показник	2008	2009	2010	2011
Обсяг венчурного фінансування, млрд дол.	2,11	0,85	1,85	1,63
Кількість угод, од.	267	166	147	141

Як у США і Європі, обсяги венчурного фінансування в Ізраїлі впали майже в 2,5 раза у 2009 році порівняно з докризовим 2008-м. У 2011 році ізраїльська венчурна індустрія ще не досягла рубежу в 1,7 млрд дол., для порівняння: у 2008 році обсяг венчурних інвестицій перевищував 2,1 млрд доларів США.

На рис. 8.26 представлена галузева структура венчурних інвестицій в Ізраїлі у 2011 році.



## Рис. 8.26. Венчурні інвестиції в Ізраїлі за галузями економіки у 2011 р.

Практично половину всіх інвестицій спрямовано на підтримку і розвиток компаній і проектів у сфері інформаційних технологій. Близько 23% інвестицій спрямовано в сектори енергетики та комунікацій, 10% – на інноваційні проекти в охороні здоров'я.

Аналізуючи розподіл венчурних інвестицій за стадіями розвитку компаній у 2011 році, слід зазначити, що, на відміну від США і Європи, 87% інвестицій в Ізраїлі спрямовуються на пізні стадії реалізації інноваційних проектів і тільки 13% на посівну і ранню стадії. При цьому 66% венчурних інвестицій припадає на завершальну стадію (*Later Stage*), що вимагає максимального фінансування.

Таким чином, необхідно відзначити, що в країнах з розвинутою венчурною індустрією держава надає значну підтримку цьому стратегічному сегменту інноваційної системи як на законодавчому рівні, так і під час формування системи ефективних інструментів, прямих і непрямих методів стимулювання венчурного фінансування. При цьому інституційні умови розвитку венчурної індустрії постійно вдосконалюються відповідно до змін зовнішнього середовища інноваційного бізнесу, нових трендів світового ринку інновацій.

## ПРАКТИКУМ

### Тестові питання

#### 1. Хто є власниками інвестиційних ресурсів:

- а) резиденти, постачальники, власники;
- б) резиденти, міждержавні фінансово-кредитні установи, нерезиденти;
- в) міждержавні фінансово-кредитні установи, постачальники, власники;
- г) нерезиденти, резиденти, постачальники.

#### 2. Джерелами залучення інвестиційних ресурсів є:

- а) фізичні особи, підприємства, пенсійні фонди держави, тіньова економіка іноземних держав і власна;
- б) уряди іноземних держав, іноземні фізичні та юридичні особи, іноземні фінансово-кредитні установи, тіньова економіка іноземних держав і власна;
- в) фізичні особи, підприємства, пенсійні фонди держави, комерційні банки з іноземним капіталом у статутному капіталі, інститути спільного (міждержавного) інвестування, транснаціональні страхові, лізингові та фінансово-інвестиційні компанії, уряди іноземних держав, іноземні фізичні та юридичні особи, іноземні фінансово-кредитні установи;
- г) пенсійні фонди держави, тіньова економіка іноземних держав і власна, комерційні банки з іноземним капіталом у статутному капіталі, інститути спільного (міждержавного) інвестування.

### **3. Внутрішні інвестиційні ресурси – це:**

- а) частина капіталу, яка перебуває у власності підприємства і може бути спрямована на фінансування інноваційної діяльності;
- б) дохід після утримання податків;
- в) капітал власника підприємства;
- г) частина капіталу, яка перебуває у власності власника і якою він керує самостійно.

### **4. Зовнішні інвестиційні ресурси – це:**

- а) продукція постачальників;
- б) кошти покупців;
- в) гроші позичальників;
- г) частина капіталу, яку підприємство залучає із зовнішніх джерел із метою фінансування інноваційної діяльності.

### **5. Серед внутрішніх джерел фінансування господарської діяльності найважливішими є:**

- а) власний капітал;
- б) чистий прибуток;
- в) довгострокові зобов'язання;



г) позичковий капітал.

**6. До форм фінансування інноваційної діяльності належать:**

а) повне самофінансування;

б) кредитне фінансування;

в) самофінансування;

г) повне самофінансування, кредитне фінансування, акціонування, лізинг або селенг, мішане або пайове фінансування.

**7. Фундаментальні і прикладні дослідження мають фінансуватися за рахунок:**

а) коштів держави і власних ресурсів підприємства;

б) приватного капіталу;

в) заощаджень;

г) позичкового капіталу.

**8. На скільки фаз ділиться «життєвий цикл інновації»:**

а) чотири;

б) п'ять;

в) дві;

г) три.

**9. Безпосереднім реалізатором державної фінансової підтримки є:**

а) державна інноваційна фінансово-кредитна установа;

б) приватна банківська установа;

в) МВФ;

г) державна податкова інспекція.

**10. Специфіка венчурного капіталу полягає в тому, що кошти вкладається:**

а) тільки у проекти, де немає ризику;

б) проекти із залучанням іноземних ідей;

в) проекти з мінімальним ризиком;

г) ризикові проекти з імовірністю одержання високих прибутків.

**11. Щоб отримати фінансові ресурси від венчурного фонду, підприємство повинно мати:**

- а) привабливу кредитну історію;
- б) перспективну ідею, висококваліфікований персонал та працювати у галузі, яка має хороші тенденції розвитку;
- в) мінімальний позичковий капітал;
- г) постійний (від року до року) прибуток за останні 10 років.

**12. Для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт можливе використання:**

- а) акціонерного фінансування;
- б) позичкового капіталу;
- в) приватного фінансування;
- г) державного фінансування.

**13. Комерціалізація інновації починається на стадії:**

- а) розробки;
- б) обґрунтування;
- в) впровадження новації у виробництво;
- г) залучення грошей.

**14. Вартість і можливість залучення фінансових ресурсів має прямий взаємозв'язок:**

- а) із наявністю капіталу у власника;
- б) тривалістю інноваційного проекту;
- в) наявністю бізнес-плану інвестиції;
- г) бажанням власника продовжити процес.

**15. Завдання інноваційного менеджменту полягає:**

- а) у залученні якомога більше грошей щодо фінансування;
- б) моніторингу джерел фінансування;
- в) розробленні бізнес-плану фінансування;
- г) визначенні оптимальних джерел та обсягів фінансування.

**16. Формами фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств є:**

- а) власне фінансування, позикове фінансування, державне фінансування;
- б) власне фінансування, державне фінансування, інвестиційне фінансування;
- в) позикове фінансування, інвестиційне фінансування, міжнародне фінансування;
- г) позикове фінансування, державне фінансування, інвестиційне фінансування, міжнародне фінансування.

**17. До власних джерел фінансування відносять:**

- а) пряму фінансову підтримку, що містить цільове безповоротне фінансування;
- б) пряму фінансову підтримку, кошти наукових фондів, спонсорські кошти;
- в) статутний капітал; кошти від емісії цінних паперів; нерозподілений прибуток; резервний та інші фонди;
- г) лізинг, кошти наукових фондів, спонсорські кошти, банківські кредити, позикові кошти від розміщення на біржовому і позабіржовому ринках випущених облігацій підприємства, венчурне фінансування тощо.

**18. До позикових джерел відносять:**

- а) пряму фінансову підтримку, що містить цільове безповоротне фінансування;
- б) пряму фінансову підтримку, кошти наукових фондів, спонсорські кошти;
- в) статутний капітал; кошти від емісії цінних паперів; нерозподілений прибуток; резервний та інші фонди;
- г) лізинг, кошти наукових фондів, спонсорські кошти, банківські кредити, позикові кошти від розміщення на біржовому і позабіржовому ринках випущених облігацій підприємства, венчурне фінансування тощо.

**19. Державне фінансування – це:**

- а) пряма фінансова підтримка, що містить цільове безповоротне фінансування;
- б) пряма фінансова підтримка, кошти наукових фондів, спонсорські кошти;
- в) статутний капітал; кошти від емісії цінних паперів; нерозподілений прибуток; резервний та інші фонди;

г) лізинг, кошти наукових фондів, спонсорські кошти, банківські кредити, позикові кошти від розміщення на біржовому і позабіржовому ринках випущених облігацій підприємства, венчурне фінансування тощо.

**20. Для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств необхідно на загальнодержавному рівні:**

- а) виробити та дотримуватися інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства з орієнтацією на результат; поліпшити кваліфікацію персоналу, зокрема менеджерів;
- б) удосконалити законодавчу базу, регулювальну інноваційно-інвестиційну діяльність; прийняти ефективну програму інноваційно-інвестиційного розвитку;
- в) надати інноваційно активним підприємствам пільги зі сплати місцевих податків і зборів;
- г) банківському сектору варто розширити перелік привабливих для інноваційно-активних підприємств послуг за відсотковими ставками та строками кредитування; поширити застосування венчурного фінансування, факторингу, форфейтингу та страхування інноваційних проектів

**21. Для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств необхідно на регіональному рівні:**

- а) виробити й дотримуватися інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства з орієнтацією на результат; поліпшити кваліфікацію персоналу, зокрема менеджерів;
- б) удосконалити законодавчу базу, регулювальну інноваційно-інвестиційну діяльність; прийняти ефективну програму інноваційно-інвестиційного розвитку;
- в) надати інноваційно-активним підприємствам пільги зі сплати місцевих податків і зборів;
- г) банківському сектору варто розширити перелік привабливих для інноваційно активних підприємств послуг за відсотковими ставками та строками

кредитування; поширити застосування венчурного фінансування, факторингу, форфейтингу та страхування інноваційних проєктів.

**22. Для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств необхідно на рівні фінансової інфраструктури України:**

- а) виробити й дотримуватися інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства з орієнтацією на результат; поліпшити кваліфікацію персоналу, зокрема менеджерів;
- б) удосконалити законодавчу базу, регулювальну інноваційно-інвестиційну діяльність; прийняти ефективну програму інноваційно-інвестиційного розвитку;
- в) надати інноваційно-активним підприємствам пільги зі сплати місцевих податків і зборів;
- г) банківському сектору варто розширити перелік привабливих для інноваційно-активних підприємств послуг за відсотковими ставками та строками кредитування; поширити застосування венчурного фінансування, факторингу, форфейтингу та страхування інноваційних проєктів.

**23. Для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств необхідно на рівні підприємств України:**

- а) виробити й дотримуватися інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства з орієнтацією на результат; поліпшити кваліфікацію персоналу, зокрема менеджерів;
- б) удосконалити законодавчу базу, регулювальну інноваційно-інвестиційну діяльність; прийняти ефективну програму інноваційно-інвестиційного розвитку;
- в) надати інноваційно-активним підприємствам пільги зі сплати місцевих податків і зборів;
- г) банківському сектору варто розширити перелік привабливих для інноваційно-активних підприємств послуг за відсотковими ставками та строками кредитування; поширити застосування венчурного фінансування, факторингу, форфейтингу та страхування інноваційних проєктів.

**24. При оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності науковці дотримуються критерію:**

- а) мінімізації його вартості та ефективності його використання;
- б) максимізації його вартості та ефективності його використання;
- в) максимізації залучених коштів;
- г) максимізації КПД проекту.

**25. Оптимальне поєднання усіх форм фінансування дає можливість сформувати ефективну стратегію:**

- а) запозичення капіталу;
- б) використання власного капіталу;
- в) оптимізації витрат ;
- г) фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

**26. Фінансування передбачає:**

- а) пошук та вибір джерел;
- б) процес використання інвестиційних ресурсів;
- в) вкладання коштів у проекти;
- г) фінансування виробництва.

**27. Фінансове забезпечення передбачає:**

- а) пошук та вибір джерел;
- б) процес використання інвестиційних ресурсів;
- в) вкладання коштів у проекти;
- г) фінансування виробництва

**28. В умовах гострої конкурентної боротьби актуальним питанням залишається:**

- а) залучити якомога можна більше коштів;
- б) інвестувати кошти у проекти зі 100%-ю стабільністю;
- в) мати привабливу кредитну історію;
- г) обґрунтувати вибір джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств.

**29. На етапі дослідно-конструкторських робіт та експериментальних розробок здійснюється:**

- а) проектування, виготовлення макетів, експериментальних зразків;
- б) моделювання, запуск у виробництво, розробка методів маркетингу;
- в) розробка бізнес-плану;
- г) пошук джерел фінансування.

**30. Якщо підприємство готує товарну чи технологічну новацію, то результатом цього етапу є ідея щодо задоволення потреб:**

- а) власників;
- б) розробників;
- в) споживачів;
- г) МВФ.

### **Ситуаційні завдання**

#### *Завдання 8.1*

Ринкова ціна звичайної акції ПАТ «XXX» становить 40 грн. В наступному році очікується отримати дивідендів в сумі 4 грн. Крім того, планується щорічний приріст дивідендів 4%. Розрахуйте вартість власного капіталу відповідно до моделі прогнозного росту дивідендів.

#### *Завдання 8.2*

ПАТ «Турбо» є відносно стабільною компанією з величиною  $\beta = 0,5$ .

Величина процентної ставки безризикового вкладення капіталу дорівнює 6%, а середня на фондовому ринку – 9%. Визначіть вартість капіталу відповідно до цінової моделі капітальних активів.

#### *Завдання 8.3*

Величина прибутку на 1 акцію ПАТ «XXX» становила 5 грош. од.; ринкова ціна акції в середньому дорівнювала 40 грош. од. Розрахуйте вартість власного капіталу відповідно до моделі прибутку на акцію.

#### *Завдання 8.4*

Величина показника  $\beta$  компанії – 1,5. Поточна ринкова ціна акції становить 20 грош. од., а величина прибутку на 1 акцію торік дорівнювала 2 грош. од. Величина дивіденду, виплачуваного в поточному році, становить 1 грош. од. на 1 акцію. Очікується щорічний ріст дивідендів у розмірі 6%. Вважаючи, що процентна ставка безризикового вкладення капіталу дорівнює 6%, а середній дохід по всьому ринку – 9%, обчисліть вартість власного капіталу з використанням усіх трьох методів.

#### *Завдання 8.5*

В 2013 році чистий прибуток ПАТ «Магія» становив 25 тис. грн. В кінці року балансова вартість власного капіталу підприємства становила 200 тис. грн. Оцініть вартість власного капіталу підприємства.

#### *Завдання 8.6*

За привілейованими акціями ПАТ «Lucky» виплачується щорічний дивіденд в розмірі 8 грош. од. Ринкова ціна акції становить 100 грош. од. Визначіть вартість привілейованої акції компанії.

#### *Завдання 8.7*

Компанія «Z» п'ять років тому випустила облігації з номіналом 1 000 грош. од. та номінальною процентною ставкою 9%. Поточна вартість облігації на фондовому ринку становить 890 грош. од. і до погашення залишається ще 10 років. Визначіть вартість облігації.



### Завдання 8.8

Кінцева прибутковість залученого позикового капіталу становить 10%. Який прибуток буде приносити щорічно випущена облігація номіналом 1 000 грош. од.? Визначіть вартість позикового капіталу після сплати податків, якщо величина ставки податку – 18%.

### Завдання 8.9

Ринкова вартість звичайних акцій компанії «Фенікс» становила 450 000 грош. од., привілейованих акцій – 120 000 грош. од., а загального позикового капіталу – 200 000 грош. од. Вартість власного капіталу компанії – 14%, привілейованих акцій – 10%, облігацій – 9%.

Визначіть зважену середню вартість капіталу компанії при ставці податку  $T = 18\%$ .

### Завдання 8.10

Розрахуйте середньозважену вартість капіталу корпорації за даними, приведеними в *табл. 8.8*.

Таблиця 8.8

### Вихідні дані для розрахунку середньозваженої вартості капіталу корпорації

Джерела фінансування господарської діяльності (за даними балансу)	Сума <i>i</i> -го джерела фінансування господарської діяльності, тис. грн	Вартість <i>i</i> -го джерела фінансування господарської діяльності, %	Питома вага <i>i</i> -го джерела фінансування господарської діяльності в пасиві
1. Акціонерний капітал, у тому числі:			
1.1. звичайні акції	600	32	0,41
1.2. привілейовані акції	60	25	0,04
2. Нерозподілений прибуток	300	30	0,20
3. Позиковий капітал, у тому числі:			
3.1. довгострокові кредити	100	20	0,08

3.2. короткострокові кредити	400	15	0.27
Усього	1 460		1,00

### *Завдання 8.11*

Підприємство можна продати за 4,3 млн грош. од. чи реконструювати. Після реконструкції прогнозується середньорічний чистий грошовий потік 0,54 млн грош. од. Середньозважена вартість капіталу – 12%. Для вибору варіанта визначіть вартість підприємства методом капіталізації доходів. Якщо вищою виявиться ціна продажу, то підприємство доцільніше продати, а якщо вищою буде розрахункова вартість, то вигідніше його реконструювати.

### *Завдання 8.12*

Фірми А і Б мають однаковий капітал і однакову економічну рентабельність капіталу (розраховується як відношення суми прибутку (до відрахування податку) і відсотків за кредит до суми всього капіталу) – 20%. Відрізняються фірми А і Б структурою джерел фінансування: фірма А має в пасивах 1 млн грн власного капіталу і не має позикових коштів, а фірма Б має 500 тис. грн власного капіталу і 500 тис. грн. позикового капіталу. Прибуток (з урахуванням відсотків за кредит) обидва підприємства мають однаковий – 200 тис. грн (прибуток до відрахування податку плюс відсотки за кредит).

Визначіть вплив фінансового левериджу на рентабельність підприємств.

## **Термінологічний словник**

**Акціонування** – метод, який використовується для фінансування великих інвестиційних проектів із значними строками окупності витрат.

**Амортизація** – поступове віднесення вартості витрат на придбання, виготовлення та поліпшення основних засобів і нематеріальних активів на зменшення прибутку.

**Банківський інвестиційний кредит** – основна форма інвестиційного кредиту, при якій грошові кошти на фінансування інвестиційних проектів надають банківські установи у тимчасове користування та з виплатою відсотку.

**Боргове фінансування** – застосовується для фінансування інвестиційних проектів із високою нормою прибутковості (яка перевищує ставку позичкового відсотка) та незначними строками окупності витрат.

**Державний інвестиційний кредит** – сукупність кредитних відносин, в яких кредитором виступає держава, а позичальником – підприємства державної форми власності.

**Ефект фінансового левериджу** – показник, який відображає рівень прибутку (або збитків), що додатково генерується, на власний капітал при різній частці використання позикових коштів.

**Мішане фінансування** – базується на комбінаціях різних методів фінансування інвестиційних проектів, і тому може бути використаним для фінансування будь-яких інвестиційних проектів.

**Інвестиційний селенг** – специфічна форма зобов'язання, що складається з передачі власником (юридичними або фізичними особами) прав з користування та розпорядження його майном за відповідну плату. Таким майном можуть бути будинки, споруди, сировина й матеріали, цінні папери, а також продукти інтелектуальної чи творчої праці.

**Податковий інвестиційний кредит** – відстрочка сплати податку на прибуток, що надається суб'єкту підприємницької діяльності на визначений строк із метою збільшення його фінансових ресурсів для здійснення інвестиційних (інноваційних) програм із наступною компенсацією відстрочених сум у формі додаткових надходжень податку через загальне зростання прибутку, що буде отриманий згідно з чинним законодавством унаслідок реалізації інвестиційних програм.

**Проектні кредити** – найбільш ризиковані кредити або кредити на фінансування поповнення основного капіталу, яке в майбутньому забезпечить надходження готівки.

**Револьверне кредитування** – револьверна кредитна лінія, що дозволяє фірмі-боржнику запозичати кошти в межах визначеного ліміту, погашати всю суму запозичень або її частку та проводити за необхідності повторне запозичення в межах строку дії кредитної лінії.

**Регрес** – право кредитора пред'являти фінансові вимоги до позичальника.

**Самофінансування** – здійснюється виключно за рахунок власних коштів.

**Середньозважена вартість капіталу** – дохід, від якого відмовляється інвестор, вкладаючи грошові кошти в певний проект, а не в банк або цінні папери.

**Статутний капітал** – сума внесків (паїв) засновників підприємства для забезпечення його життєдіяльності.

**Фінансове забезпечення** – виділення певної суми фінансових ресурсів на розв'язання окремих завдань фінансової політики суб'єкта господарювання.

**Фінансове забезпечення з позиції інвестиційного розвитку** – один із методів фінансового механізму, який визначає фінансово-кредитні відносини з приводу розподілу й перерозподілу грошових коштів для фінансування інвестиційного процесу та досягнення поставлених цілей.

**Фінансовий леверидж** – механізм впливу на рівень рентабельності власного капіталу зміни співвідношення власних і позикових коштів. Фінансовий леверидж є об'єктивним чинником, що виникає з появою частки позикових коштів у використовуваному підприємством капіталі і дає змогу отримати додатковий прибуток на одиницю власного капіталу.

**Фінансовий лізинг** – договір лізингу, у результаті укладення якого лізингодержувач на своє замовлення отримує в платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, за який амортизується 60% вартості об'єкта лізингу, визначеної у день укладення договору.

**Фінансування інвестиційних проектів шляхом надання дотацій** – метод підтримки інвестиційних проектів урядовими чи неурядовими організаціями шляхом надання дотацій, грантів, субвенцій, спонсорської та донорської допомоги.

**Фінансування на безповоротній основі** – надання грошових коштів (здійснення витрат) різними інвесторами на невизначений час у надії на одержання від реалізації проекту в майбутньому доходів, які покриють із прибутком ці витрати.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Азаренкова Г. М. Механізм банківського кредитування малого бізнесу в Україні : монографія / Г. М. Азаренкова, О. М. Біломістний, І. І. Біломістний. – К. : УБС НБУ, 2013. – 171 с.
2. Азаренкова Г. М. Управління фінансовою стабільністю суб'єктів господарювання для досягнення фінансово-економічної безпеки / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головка, А. В. Ільговська // Розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання як основа досягнення фінансово-економічної безпеки : колективна монографія / кол. авт. ; за ред. В. В. Глущенко. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. – С. 258–274.
3. Аммосов Ю. П. Венчурный капитализм : от истоков до современности / Ю. П. Аммосов. – СПб., 2005. – 409 с.
4. Аналитика Dow Jones. Обзор четвертого квартала [Электронный ресурс]. – 16.03.12. – Режим доступа : <http://www.venture-news.ru/dowjones/25732-%20analitika-dow-jones-obzor-chetvertogo-%20kvartala.html>.
5. Аніловська Г. Я. Інтеграція України у світове господарство / Г. Я. Аніловська // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 6–9.
6. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
7. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Є. Ф. Брігхем. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
8. Венчурный капитал и прямые инвестиции в инновационной экономике [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/RVCA-Course-2011>.

9. Голляк Ю. Б. Інноваційні перетворення української економіки в контексті міжнародної конкуренції / Ю. Б. Голляк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 7. – С. 43–56.
10. Голубенко А. А. Инвестиционная деятельность в сфере инноваций / А. А. Голубенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць Східноукраїнського державного університету. – Луганськ : Суду, 2000. – № 1 (1). – С. 77–80.
11. Дорошенко Т. Формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів на підприємстві / Т. Дорошенко // Фінанси України. – 2002. – № 9. – С. 134–137.
12. Зінько Н. Я. Удосконалення банківського та небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / Н. Я. Зінько ; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2007. – 198 с.
13. Інвестування : підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда ; за ред. В. М. Гриньової. – К. : Знання, 2008. – 452 с.
14. Карпіщенко О. І. Формування ефективної системи фінансового забезпечення інноваційної складової товарної політики підприємства / О. І. Карпіщенко, О. О. Міцура // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4, том 2. – С. 175–182.
15. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 3-є вид., випр. і допов. – К. : Знання, 2008. – 483 с.
16. Леус М. М. Суть та класифікація іноземних інвестицій / М. М. Леус // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» : Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – 2008. – № 635. – С. 181–186.
17. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посібник / Т. В. Майорова. – 3-тє вид., переробл. та допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 375 с.
18. Маллакурбанова О. А. Аналіз інвестиційного кредитування комерційних банків в Україні / О. А. Маллакурбанова, А. В. Линенко // Фінансово-

кредитна діяльність : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ. – 2012. – Випуск 1 (12), ч. 2. – С. 43–47.

19. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посібник / І. П. Мойсеєнко. – К. : Знання, 2006. – 490 с.
20. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності : навч. посібник / С. В. Онишко, Т. В. Паєнко, К. І. Швабій. – К. : КНТ, 2008. – 255 с.
21. Орехова К. В. Проблеми забезпечення інвестиційної безпеки України / К. В. Орехова // *Modern problems of regional development : Collection of scientific articles.* – Vol. 2. – Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv, Bulgaria, 2014. – С. 185–189.
22. Орехова К. В. Сучасні тенденції розвитку інститутів спільного інвестування / К. В. Орехова; К. В. Єрмаков // *Збірник наукових статей «Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики» (Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України).* – 2010. – № 2 (9). – С. 153–157.
23. Орехова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства / К. В. Орехова // *Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал [Електронний ресурс].* – 2014. – № 21 (листопад). – С. 14–17. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4026&i=2>.
24. Пересада А. А. Портфельне інвестування : навч. посібник / А. А. Пересада, О. Г. Шевченко, Ю. М. Коваленко, С. В. Урванцева. – К. : КНЕУ, 2004. – 408 с.
25. Порохня В. М. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства : монографія / В. М. Порохня, В. О. Лось. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 176 с.
26. Про інвестиційну діяльність : Верховна Рада України ; Закон від 18.09.1991 № 1560 – Х-ІІ [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

27. Пшик Б. І. Шляхи розвитку фінансово-кредитного забезпечення інноваційних процесів в Україні / Б. І. Пшик, В. Т. Сухаревич // Регіональна економіка : науково-практичний журнал. – 2008. – № 2. – С. 144–151.
28. Смолянська О. Ю. Теоретичні аспекти управління джерелами фінансування інвестиційної діяльності підприємств АПК / О. Ю. Смолянська, Ю. В. Смоленський // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Випуск 1 (4). – Том 3. – С. 214–219. – (Серія: Економічні науки).
29. Сотніков В. І. Періодизація життєвого циклу інноваційного процесу / В. І. Сотніков, О. О. Сотнікова // Економіка розвитку. – 2011. – № 2 (58). – С. 56–58
30. Тридід О. М. Методичний підхід до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства / О. М. Тридід, К. В. Орехова // Наука й економіка : науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2009. – Випуск 3 (15), том 2. – С. 79–87.
31. Федоренко В. Г. Удосконалення структури фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств / В. Г. Федоренко, Ю. Б. Пінчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 17. – С. 3–5.
32. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 552 с.
33. Чабан В. Г. Вибір джерела фінансування інноваційної діяльності / В. Г. Чабан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 4. – С. 61–64.
34. Череп А. В. Інвестознавство : навч. посібник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 398 с.
35. Шевченко О. О. Інновації як пріоритетний напрямок інвестування в трансформаційній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01 / О. О. Шевченко ; Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2008. – 20 с.



36. Школа В. Ю. Роль та місце прогнозування життєвого циклу інноваційної продукції в обґрунтуванні інноваційних процесів / В. Ю. Школа // Вісник Сумського державного університету. – 2005. – № 10. – С. 117–123.
37. EVCA. Central and Easten Europe Statistics 2013. – August 2014. – Access : [http://www.evca.eu/media/259990/\\_evca\\_bro\\_sp\\_cee2013.pdf](http://www.evca.eu/media/259990/_evca_bro_sp_cee2013.pdf).
38. Foreign Direct Investment : Five Different Types of Foreign Direct Investment. – Access : <http://www.quncy.com/five.html>.
39. Trott P. Innovation Management and New Product Development / P. Trott. – 3th edition. – Harlow, England: FT/Prentice Hall, 2005. – 536 p.
40. Venture backed IPO exit activity extends streak of 20+ offerings for sixth consecutive quarter. IPO Activity in First Nine Month of Year Eclipses 2013 Total. – Access : <http://www.nvca.org/index.php>.

## **Розділ 9. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки**

*Критикуючи – пропонуй, пропонуючи – дій.*

*Поль Валері*

- 9.1. Основні принципи оцінювання ефективності інноваційної діяльності
- 9.2. Основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки
- 9.3. Оцінювання соціальних результатів інноваційної діяльності. Правило тотожності корисного результату при соціально-економічному оцінюванні інноваційної діяльності.
- 9.4. Методи ситуаційного аналізу інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки: SWOT, SNW, STEP, PEST, SPACE.
- 9.5. Моніторинг реалізації стратегії інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки.

### **9.1. Основні принципи оцінювання ефективності інноваційної діяльності**

Фінансово-економічна безпека підприємства є динамічною ознакою, що змінюється під впливом чинників і загроз внутрішнього і зовнішнього середовища. Формування надійної системи фінансово-економічної безпеки підприємства забезпечує його стабільне функціонування і створює умови для зростання його економічного потенціалу. Враховуючи багатоаспектний та динамічний характер процесу управління безпекою, особливо актуальними є питання використання економіко-математичних методів оцінювання і прогнозування її рівня, а також моделювання процесу моніторингу.

Перш ніж розглядати питання оцінки ефективності нових рішень, слід спинитися на ключових моментах – ефект і ефективність.

Ефект (від лат. *effectus*) – це досягнутий результат від будь-якого заходу (тут – інноваційної діяльності) в його матеріальному, грошовому та соціальному вимірах [18].

Таким результатом від інноваційної діяльності може бути:

- підвищення якості продукції;
- скорочення часу виробництва і обігу;
- вивільнення ресурсів тощо.

Ефективність – це відносна величина, яка характеризує результативність будь-яких затрат. Її визначають зіставленням ефекту і затрат на його досягнення.

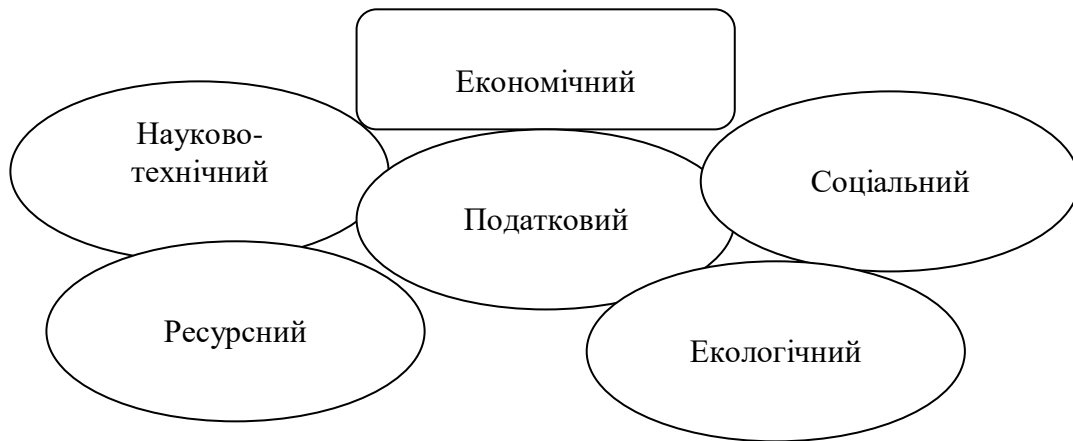
Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними і кількісними, у тому числі в натуральному, трудовому та вартісному вимірах.

Залежно від результатів і витрат, які враховуються, розрізняють такі види ефектів від інноваційної діяльності: економічний, науково-технічний, податковий, соціальний, ресурсний та екологічний (*рис. 9.1*).

Будь-який результат інновацій у вартісному виразі узагальнюється економічним ефектом. Науково-технічні, соціальні, екологічні та інші результати, що не можуть бути оцінені у вартісному виразі, не поглинаються економічним ефектом та існують самостійно.

У науково-методичній літературі містяться різні погляди щодо видів ефектів від інноваційної діяльності.

Ефекти від інновацій взаємопов'язані між собою. Безпосередньо економічні результати інноваційної діяльності пов'язані з науково-технічним, податковим і соціальним ефектами. У свою чергу, ресурсний та екологічний ефекти виникають лише як наслідок науково-технічного прогресу й опосередковано впливають на економічний ефект інноваційної діяльності.



Джерело: [10, с. 261].

Рис. 9.1. Види ефектів від інноваційної діяльності

Найчастіше величину економічного ефекту оцінюють певною грошовою сумою. Ефект може бути позитивним (економія) і негативним (збитки). Існує поняття відвернених збитків, тобто збитків, яких вдалось уникнути в результаті використання нової техніки (наприклад, використання водоочисних споруд дає можливість уникнути збитків, пов'язаних зі сплатою штрафів за порушення підприємством санітарних норм, а також збитків завданих навколишньому середовищу) [11, с. 365].

Економічний ефект інноваційної діяльності оцінюється прибутком :

- від реалізації інноваційної продукції,
- упровадження нового технологічного процесу,
- покращення використання виробничих потужностей,
- упровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків тощо.

Науково-технічний ефект супроводжується приростом наукової, науково-технічної і технічної інформації.

Науково-технічний ефект інноваційної діяльності оцінюється показниками:

- підвищення науково-технічного рівня виробництва;
- підвищення організаційного рівня виробництва і праці;

- кількість зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ліцензій, ноу-хау, ліцензій тощо);
- збільшення частки нових інформаційних технологій і технологічних процесів,
- підвищення рівня автоматизації й роботизації виробництва;
- зростання кількості науково-технічних публікацій;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів.

Науковий ефект, що є результатом фундаментальних і прикладних досліджень, оцінюють через потенційний економічний ефект. Науково-технічні результати прикладних та дослідно-конструктивних розробок оцінюють здебільшого через очікуваний економічний ефект.

Податковий ефект виявляється в економії готівкових коштів суб'єкта господарювання завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм.

Соціальний ефект інноваційної діяльності оцінюється:

- змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджується інновація;
- поліпшенням умов праці робітників;
- приростом доходу персоналу підприємства;
- змінами в структурі виробничого персоналу та його кваліфікації;
- змінами у стані здоров'я працівників об'єкта.

Ресурсний ефект відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів. Він виявляється у вивільненні ресурсів на підприємстві.

Ресурсний ефект може бути відображений такими показниками:

- зростання продуктивності праці (або зменшенням трудомісткості);
- зростання фондівіддачі основних засобів;
- зменшення матеріаломісткості продукції;

- прискорення оборотності виробничих запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості тощо.

Ресурсний ефект, як правило, може бути оцінений у вартісному виразі й повністю входить до складу економічного ефекту.

Екологічний ефект характеризує вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля [10, с. 265].

Створення складних технологічних систем призводить до значного збільшення техногенного навантаження та екологічного ризику. Особливої актуальності в екологічній оцінці інновацій набуває екологічна безпека. Через це необхідно підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення та експлуатації складних технічних систем.

Екологічний ефект оцінюється:

- зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами;
- зменшенням кількості відходів виробництва;
- підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо);
- поліпшенням екологічної продукції;
- зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

Екологічний ефект тісно пов'язаний із соціальним.

Залежно від завдань, які вирішуються, економічний ефект може бути двох видів: народногосподарський (макроекономічний) і комерційний.

Народногосподарський ефект – загальний ефект за умовами використання нової техніки, інших нововведень; обчислюють шляхом порівняння результатів за місцем використання нової техніки та усіх витрат на її розробку, виробництво і споживання.

Цей ефект враховує поряд з основними результатами (вартістю продукції, що виробляють за допомогою нової техніки) ще й супутні (вплив на суміжні ланки виробництва, навколишнє середовище, умови праці).

Розрахунок народногосподарського ефекту здійснюють на стадії обґрунтування та вибору найкращого варіанта проектного рішення.

Комерційний – це ефект, який одержується окремо розробником, виробником і споживачем нової техніки, обчислюють його на окремих стадіях «життєвого циклу» нової техніки (стадії розробки, виробництва, експлуатації). Він дає можливість оцінити ефективність технічних нововведень з урахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організацій, підприємств-виробників і підприємств-споживачів [8, с. 442].

Розрахунок ефективності інновацій має дати відповідь на питання щодо доцільності видатків на інновації. Правильна оцінка економічного ефекту дає можливість приймати науково обґрунтовані рішення щодо напрямів науково-технологічної політики, реалістично складати стратегічні плани інноваційного розвитку, раціонально розподіляти ресурси фірми, як власні, так і позичені.

Сутність оцінки економічної ефективності будь-якої господарської діяльності, в тому числі й інноваційної, полягає у зіставленні отриманого економічного ефекту із здійсненими витратами.

Об'єктом оцінки можуть виступати проекти, які являють собою різні типи інновацій. По-перше, об'єктом є засоби і знаряддя праці (машини, обладнання, споруди). Вони можуть бути новими, реконструйованими чи модернізованими, а крім того, такими, що створюються, виробляються, використовуються.

По-друге, об'єктом можуть бути предмети праці – сировина, матеріали, паливо, енергія. По-третє, окремі групи інновацій становлять предмети кінцевого споживання населення, технологічні процеси, методи організації виробництва, праці та управління.

## 9.2. Основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки

Важливе значення при плануванні та реалізації тактичних заходів із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має бути відведено економічній оцінці та ефективності інноваційної діяльності. При цьому важливими є два аспекти: 1) оцінка рівня безпеки підприємства та її динаміки, що дозволяє стверджувати про ефективність інноваційних заходів; 2) оцінка ефективності використання фінансових ресурсів, що виділяються на реалізацію заходів із її забезпечення.

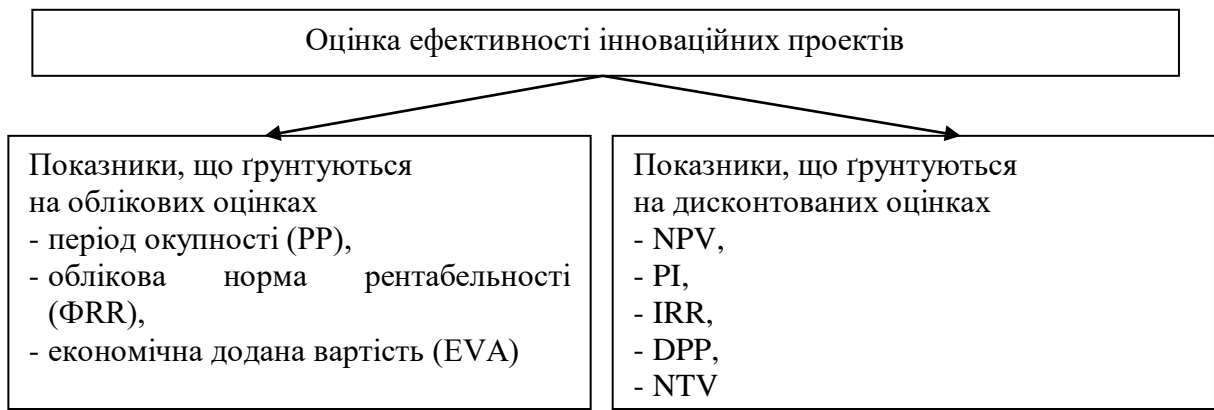
Всі кількісні показники оцінки економічної ефективності інноваційних проектів поділяють на дві групи (рис. 9.2):

1) показники, що ґрунтуються на облікових оцінках (не враховують фактора часу);

2) показники, що ґрунтуються на дисконтованих оцінках (враховують фактор часу, для чого використовується процедура дисконтування).

Показники економічної ефективності відображають ефективність інновацій з погляду інтересів усього національного господарства, а також регіонів, галузей виробництва, організацій, що беруть участь в інноваційно-інвестиційному проекті. При відборі інновацій та розрахунках показників ефективності на рівні національного господарства беруть до уваги такі результати проекту: кінцеві виробничі результати (виторг від реалізації нових товарів та послуг, інтелектуальної власності – ліцензій, ноу-хау, програм для ЕОМ тощо); соціальні й екологічні результати, розраховані виходячи зі спільних дій учасників проекту у регіонах; прямі фінансові результати; кредитні позички, інвестиції інших держав, банків, фірм тощо; побічні фінансові результати, що їх зумовлюють при здійсненні проекту: зміни доходів сторонніх організацій і громадян, ринкової вартості земельних ділянок, будівельних споруд, втрати природних ресурсів та інші надзвичайні ситуації.





**Рис. 9.2. Показники ефективності інноваційних проектів**

До складу витрат входять передбачені і необхідні для реалізації побічні та одночасні витрати всіх учасників проекту, обчислені без повторного врахування однакових витрат одних учасників у складі результатів інших [21].

Під час розрахунку ефективності потрібно обов'язково враховувати зміну вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає чимало часу. З огляду на це, потрібно дотримуватись таких принципів: оцінювання ефективності використання інвестованого капіталу здійснюють зіставленням грошового потоку, який формується у процесі реалізації інноваційного проекту, та початкових інвестицій, проект вважають ефективним, якщо забезпечується повернення початкової суми інвестицій і обумовлена дохідність для інвестора, що надав капітал; інвестований капітал і грошові потоки, які генеруються цим капіталом (отримані від продажу нової продукції), зводяться до теперішнього розрахункового періоду, який зазвичай визначається роком початку реалізації проекту; процес дисконтування капіталовкладень і грошових потоків здійснюється за різними ставками дисконту, які визначаються залежно від особливостей інноваційних проектів.

Визначаючи ставку дисконту, враховують структуру інвестицій і вартість окремих складових капіталу.

Для швидкої і наближеної оцінки економічної привабливості інновацій зазвичай використовують статистичні методи оцінки економічної ефективності, які належать до простих методів. Вони можуть бути рекомендовані для

застосування на ранніх стадіях експертизи інноваційних проектів, а також для проектів, які мають відносно короткий інвестиційний період. До найбільш часто використовуваних у практиці економічного аналізу показників оцінки економічної ефективності проектів належать [7; 9; 16; 23]: сумарний (або середньорічний) прибуток, отриманий унаслідок реалізації проекту; рентабельність інвестицій (проста норма прибутку); період окупності (термін повернення) інвестицій. Показники прибутковості проекту характеризують величину чистого прибутку, яку отримують учасники проекту внаслідок його реалізації. Сумарний прибуток визначають як різницю сукупних вартісних результатів і витрат, зумовлених реалізацією проекту:

$$n = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t), \quad (9.1)$$

де  $P_t$  – вартісна оцінка результатів, отриманих учасником проекту протягом  $t$ -го інтервалу часу;

$Z_t$  – сукупні витрати, здійснені учасником проекту протягом  $t$ -го інтервалу часу;

$T$  – інвестиційний період, тобто період життєвого циклу проекту.

Середньорічний прибуток є розрахунковим показником, що визначає усереднену величину чистого прибутку, яку отримує учасник проекту протягом року:

$$n_c = \frac{1}{T} \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t), \quad (9.2)$$

де  $T$  – тривалість інвестиційного періоду, років.

Проект можна вважати економічно привабливим, якщо ці показники позитивні, в іншому ж разі проект – збитковий. Показники прибутковості можна розраховувати стосовно різних економічних суб'єктів, заінтересованих в участі у проекті. Для кожного з них змінюються лише зміст і значення вартісних оцінок результатів і затрат. Так, для потенційного інвестора економічними результатами реалізації проекту виступають очікувані доходи (наприклад, дивіденди), отримані ним протягом періоду реалізації проекту. Для

кредитора економічним результатом є платежі за виданий кредит, інвестований у проект.

Рентабельність інвестицій (*ROI – Return On Investments*) дає змогу не тільки встановити факт прибутковості проекту, а й оцінити ступінь його прибутковості. Показник рентабельності інвестицій (проста норма прибутку) визначають як відношення річного прибутку до вкладених у проект інвестицій:

$$ROI = \frac{P}{I}, \quad (9.3)$$

де  $P$  – прибуток від реалізації проекту;

$I$  – початкові інвестиції у проект.

Показник рентабельності інвестицій може бути розрахований за даними одного з років реалізації проекту (зазвичай для цього вибирають рік, який відповідає реалізації проекту на повну виробничу потужність чи потужність надання послуг), за окремими роками реалізації проекту за різного ступеня використання виробничих потужностей або за середнім показником чистого прибутку. Окрім цього, залежно від цілей економічного аналізу, можна використовувати різні показники прибутку та інвестованого капіталу. Так, для оцінки норми прибутку на повний вкладений капітал використовують показник:

$$ROI = \frac{R+r}{I}, \quad (9.4)$$

де  $r$  – процентні платежі, які виплачують кредиторіві.

Норма прибутку на оплачений акціонерний капітал розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{P_A}{I_A}, \quad (9.5)$$

де  $I_a$  – акціонерний капітал.

Період окупності інвестицій визначає проміжок часу від початку інвестування проекту до моменту, коли чистий дохід від реалізації повністю окуповує початкові вкладення у нього. Вважається, що чим менший період

окупності проекту, тим швидше початкові вкладення повертаються інвестору, а проект є привабливішим. Для проектів, які характеризуються постійним за величиною чистим доходом  $P_0$ , що рівномірно надходить, і одночасними капітальними вкладеннями у проект  $I$ , період окупності  $T_{OK}$ , можна розрахувати за формулою:

$$T_{OK} = \frac{I}{P_0} = \frac{1}{ROI}. \quad (9.6)$$

Грошовий потік утворюється як сукупність грошових коштів, які реально надходять на рахунки чи у касу суб'єкта господарювання внаслідок реалізації проекту (вхідний грошовий потік) і виплачуваних ним зовнішнім агентам (вихідний грошовий потік).

Вхідний грошовий потік – це фінансові результати проекту, джерелами утворення яких можуть бути: виторг від реалізації продукції (робіт, послуг); кредити і позики зовнішніх агентів; акціонерний капітал, залучений за рахунок додаткової емісії акцій; виторг від реалізації активів, залучених у проект і оцінених на момент його завершення; інші позареалізаційні доходи, пов'язані з конкретним проектом.

Вихідний грошовий потік охоплює інвестиційні витрати, які визначають величину початкових капітальних вкладень у проект, а також поточні фінансові платежі за проектом, які включають виробничо-збутові витрати без урахування амортизаційних відрахувань на основні активи, вкладені у проект; платежі за кредити і позики; податкові виплати; інші платежі з прибутку, включаючи виплати дивідендів на додатковий акціонерний капітал.

Чистий грошовий потік визначають як різницю між реальним припливом і реальним відпливом грошових ресурсів за певний інтервал часу інвестиційного періоду:

$$NCF_t = CIF_t - COF_t, \quad (9.7)$$

де  $NCF_t$  – чистий грошовий потік в інтервалі часу  $t$ ;

$CIF_t$  – вхідний грошовий потік в інтервалі  $t$ ;

$COF_t$  – вихідний грошовий потік в інтервалі  $t$ .

Під час прогнозування фінансових показників проекту за інтервал інвестиційного періоду можуть бути прийняті місяць, квартал чи рік. При виборі конкретного інтервалу необхідно виходити, по-перше, із запланованої періодичності грошових надходжень і платежів, по-друге, з прийнятної точності отримання прогнозів за кожним інтервалом.

Для оцінки економічної ефективності інноваційних проектів потрібно враховувати різну цінність для потенційних учасників проекту грошових коштів, отриманих чи витрачених ними в різні моменти часу. Співмірність різночасових грошових потоків, які утворюються при реалізації проекту, здійснюється шляхом дисконтування. Дисконтування – це перерахунок вигід і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту [9, с. 449]. Воно ґрунтується на використанні техніки складних відсотків.

Приведення до базисного періоду витрат і вигід  $t$ -го розрахункового періоду проекту здійснюється їхнім множенням на коефіцієнт дисконтування  $a_t$ , що визначається для постійної норми дисконту  $E$  як:

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (9.8)$$

де  $t$  – номер кроку розрахунку.

З погляду інвесторів, сума, яку вони одержать у майбутньому, має тим меншу цінність, чим довше її доводиться чекати, оскільки більшою буде сума витрачених за період очікування доходів. Результат порівняння двох проектів з різним розподілом витрат і вигід у часі може істотно залежати від норми дисконту. У стабільній ринковій економіці величина норми дисконту стосовно власного капіталу визначається депозитним відсотком за вкладом з урахуванням інфляції та ризиків проекту. Якщо норма дисконту буде нижчою від депозитного відсотка, то інвестори віддаватимуть перевагу банківським депозитам. Якщо норма дисконту істотно перевищуватиме депозитний банківський відсоток (з урахуванням інфляції та інвестиційних ризиків), то

виникне підвищений попит на гроші, а отже, підвищиться банківський відсоток.

Норма дисконту позичкового капіталу – відповідна відсоткова ставка, яка визначається умовами відсоткових виплат і погашення позик. За мішаного капіталу норму дисконту можна визначити як середньозважену вартість капіталу, розраховану з огляду на структуру капіталу, податкову систему, умови виплат тощо. Таким чином, якщо є  $n$  видів капіталу, вартість кожного з яких після сплати податків дорівнює  $E_i$ , і його частка у загальному капіталі становить  $A_i$ , то норма дисконту  $E$  приблизно дорівнює:

$$E = \sum_{i=1}^n E_i \cdot A_i. \quad (9.9)$$

За перехідної економіки, коли депозитний відсоток за вкладками не визначає реальної ціни грошей, для оцінювання ефективності проекту норму дисконту визначає суб'єкт господарської діяльності з урахуванням альтернативних і доступних на ринку вкладень з порівнянним ризиком.

Використовувані на практиці методи оцінювання економічної ефективності включають розрахунок кількох показників [1; 6]: інтегрованого показника ефективності, розрахованого на основі чистої теперішньої (дисконтованої) вартості; індексу рентабельності інвестицій; внутрішньої норми рентабельності (дохідності); терміну окупності; точки беззбитковості проекту.

Чиста теперішня вартість  $ЧТВ$  (або інтегральний ефект) – це різниця результатів і витрат за розрахунковий період, приведені до одного, зазвичай початкового року, тобто з урахуванням їх дисконтування:

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (D_t - B_t) a_t, \quad (9.10)$$

де  $T_p$  – розрахунковий рік;

$D_t$  – доходи у  $t$ -й рік;

$B_t$  – інноваційні витрати у  $t$ -й рік;

$a_t$  – коефіцієнт дисконтування.

Рішення доцільно впроваджувати, якщо *ЧТВ* – позитивна. Найскладнішим у розрахунку *ЧТВ* є прогнозування величини грошових потоків, точність якого великою мірою залежить від зовнішніх умов господарської діяльності – рівня інфляції, зміни цін на ресурси, зміни попиту на продукцію внаслідок появи конкурентів тощо. Тому розрахунок *ЧТВ* потрібно супроводжувати аналізом чутливості проекту до ризику.

Аналіз чутливості – це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої теперішньої вартості – *ЧТВ*) за заданої зміни вхідної змінної за інших умов. Метод передбачає: визначення ключових змінних, які впливають на значення *ЧТВ*; встановлення аналітичної залежності *ЧТВ* від ключових змінних; розрахунок базової ситуації (встановлення очікуваного значення *ЧТВ* за очікуваних значень ключових змінних); зміну однієї з вхідних змінних на потрібну величину (зазвичай на 10%), при цьому всі інші значення фіксовані, що проводиться послідовно для всіх вхідних змінних; розрахунок нового значення та його зміни у %; розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших із них; критичне значення показника – значення, за якого чиста теперішня вартість дорівнює нулю ( $ЧТВ = 0$ ); аналіз отриманих результатів і визначення чутливості *ЧТВ* до зміни вхідних параметрів.

Аналіз чутливості простий у практичному застосуванні, але він розглядає вплив кожної змінної на вислідну величину окремо. Однак на практиці всі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно, погіршуючи або поліпшуючи вислідну величину.

Зазвичай рішення про інвестування коштів в інноваційний проект приймають за наявності альтернативних варіантів проектів та їх зіставлення за вигідністю. Якщо величина *ЧТВ* виявилася позитивною для всіх альтернативних проектів, то слід вибрати той, де *ЧТВ* буде більшою.

Індекс рентабельності інвестицій  $J_R$  – відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Розрахунок індексу рентабельності здійснюють за формулою:

$$J_R = \sum_{t=0}^{T_p} D_t a_t : \sum_{t=0}^{T_p} B_t a_t, \quad (9.11)$$

де  $D_t$  – дохід у період  $t$ ;

$B_t$  – розмір інвестицій в інновації у період  $t$ .

Індекс рентабельності чітко пов'язаний з  $ЧТВ$ . Якщо  $ЧТВ$  – позитивна, то індекс рентабельності  $J_R > 1$ , і навпаки. Якщо  $J_R > 1$ , то інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо  $J_R < 1$  – то неефективним. Цей показник доцільно використовувати для порівняння кількох альтернативних проектів. За гострого дефіциту коштів перевагу варто віддавати тим, для яких індекс рентабельності є найвищим.

Внутрішня норма рентабельності ( $ВНР$ ) показує ту норму дисконту  $E_p$ , за якої величина дисконтованих доходів за певне число років досягає рівня інвестиційних вкладень у реалізацію проекту. У такому разі доходи і витрати проекту визначаються зведенням до розрахункового моменту:

$$D = B, \quad (9.12)$$

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}, \quad (9.13)$$

$$B = \sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1 + E_p)^t}. \quad (9.14)$$

Отже, норма рентабельності – це таке прогнозоване значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту. Вона дорівнює максимальному відсотку за позиками, який можна платити за



використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності здійснюють методом послідовних наближень величини *ЧТВ* до нуля за різних ставок дисконту. На практиці можна застосовувати таку формулу:

$$E_p = A + \frac{\alpha(B - A)}{(\alpha - \beta)}, \quad (9.15)$$

де *A* – величина ставки дисконту, за якої *ЧТВ* позитивна;

*B* – величина ставки дисконту, за якої *ЧТВ* негативна;

$\alpha$  – величина позитивної *ЧТВ* за величини ставки дисконту *A*;

$\beta$  – величина негативної *ЧТВ* за величини ставки дисконту *B*.

Якщо значення ВНР проекту для приватних інвесторів більше за чинну ставку рефінансування банків, а для держави – за нормативну ставку дисконту, і більше за ВНР альтернативних варіантів проекту з урахуванням ступеня ризику, то рішення про його інвестування може бути позитивним.

Термін окупності інноваційного проекту – період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий унаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення вкладених інвестицій. Його розрахунок також базується на грошовому потоці з його дисконтуванням та приведенням до початкової (теперішньої) вартості. Необхідність такого розрахунку викликана бажанням інвестора впевнитися, що термін повернення інвестицій буде не надто великим, оскільки ризики інвестування у ринкових умовах є тим більшими, чим триваліший час їхньої окупності. За цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни. Окрім цього, у галузях із високими темпами НТП поява нових технологій на час, коли інвестиції ще не окупилися, може швидко їх знецінити.

Період окупності інноваційного проекту розраховують за формулою:

$$T_o = \frac{III}{D}, \quad (9.16)$$

де *III* – початкові інвестиції у проект;

*D* – прогнозовані щорічні грошові доходи.

Оскільки щорічні грошові доходи змінюються протягом життєвого циклу інноваційного продукту, то розрахунок потрібно виконувати на їхню усереднену величину. Є й інший спосіб розрахунку терміну окупності, який ґрунтується на постадійному відніманні від величини початкових інвестицій прогнозного річного грошового доходу у відповідному році. При цьому кожна наступна стадія розрахунку передбачає зменшення початкових інвестицій на величину доходу, враховану на попередній стадії розрахунку. Кількість стадій розрахунку, в яких отримано позитивну величину, дасть кількість цілих років окупності. Розрахунок закінчується, коли залишок початкових інвестицій буде меншим від прогнозного річного доходу наступного періоду.

Для останнього періоду можна визначити і кількість місяців, протягом яких інвестиції окупляться. Отже, другий спосіб є точнішим від першого.

Точка беззбитковості – використовується для визначення того обсягу нової продукції, який потрібно реалізувати на ринку за прогнозного рівня цін на неї, досягнення якого забезпечуватиме прибутковість проекту. Точку беззбитковості (критичний обсяг продукції) можна розраховувати у натуральних одиницях за формулою:

$$V_{\text{крит}} = \frac{C_{\text{уп}}}{Ц_{\text{од}} - B_{\text{зм}}}, \quad (9.17)$$

де  $C_{\text{уп}}$  – умовно-постійні витрати підприємства, грн;

$Ц_{\text{од}}$  – ціна одиниці продукції, грн;

$B_{\text{зм}}$  – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

У вартісному вираженні критичний обсяг визначають за формулою:

$$V_{\text{крит}} = \frac{C_{\text{уп}}}{1 - m_{\text{зм}}}, \quad (9.18)$$

де  $m_{\text{зм}}$  – частка змінних витрат у ціні продукції.

За наявності альтернативних варіантів реалізації інновацій приймають той із них, що забезпечить більший запас фінансової міцності. Ним є різниця між прогнозним рівнем попиту на продукцію і критичним її обсягом. Отже,

якщо названі показники свідчать про економічну вигідність інновації у межах її життєвого циклу за прогнозних рівнів попиту і цін на продукцію, то рішення про інвестування інновацій може бути позитивним.

### **9.3. Оцінювання соціальних результатів інноваційної діяльності.**

#### **Правило тотожності корисного результату при соціально-економічному оцінюванні інноваційної діяльності**

Вагоме місце в процесі підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства посідають соціальні фактори економічного розвитку. Деякі з них безпосередньо включають до розрахунків економічної ефективності інноваційних проектів. Це такі фактори, які пов'язані з охороною навколишнього природного та виробничого середовищ.

При економічній оцінці соціальних результатів виникають певні проблеми, тому що не завжди соціальний результат можна виміряти економічною мірою. Саме з цієї причини питання про оцінку суто соціального результату інноваційної діяльності треба розглядати двояко. З одного боку, суто економічно, а з другого – експертною оцінкою тільки його соціальної значущості [17].

Основним методом оцінки соціального ефекту є експертний. Експертиза очікуваних соціальних наслідків інновацій може бути організована у таких формах [4, с. 225]:

- індивідуальна або колективна експертиза кваліфікованими фахівцями різних сфер діяльності;
- соціологічні опитування працівників і населення;
- всенародні референдуми за проектами, що стосуються інтересів різних верств населення.

На практиці виділяють дві групи соціальних результатів упровадження нової техніки, які оцінюються економічною мірою:

1) поліпшення виробничого середовища, насамперед умов праці (забрудненість, безпека праці, температурний режим, шумовий та вібраційний фон тощо);

2) поліпшення стану довкілля, що проявляється у ліквідації чи скороченні забрудненості технологічними викидами в повітряний басейн, водоймищ, землі.

Такі соціальні результати прямо впливають на економічні показники виробництва. Соціальний результат можна економічно виміряти двома способами.

Перший спосіб пов'язаний з визначенням збитку від забруднення навколишнього середовища і включенням цієї величини до основних формул розрахунку економічного ефекту.

Другий спосіб полягає в тому, що пропонується порівняння двох варіантів – забруднювального і незабруднювального шляхом додавання до витрат варіанта-забруднювача обсягів інвестицій у заходи, що необхідні для дотримання встановлених соціальних норм стану довкілля. Тоді вважається, що і забруднювальний і незабруднювальний варіанти забезпечують однаковий соціальний результат – виконання встановлених норм стану навколишнього виробничого і природного середовища.

*Обчислення економічних збитків.* Найпоширенішим методом визначення економічних збитків від забруднення навколишнього виробничого і природного середовищ є знаходження суми всіх економічних втрат у сферах матеріального виробництва, послуг та особистого споживання [12, с. 331]. Тут важливо звернути увагу на необхідність представлення цих показників у порівняльному вигляді з основними компонентами формули чистої теперішньої вартості. Інколи це не робиться і складаються дуже різноманітні показники економічних збитків: втрати обсягів продукції, прибутку, чистого доходу чи чистої продукції, обсягів вартості основних фондів, збільшення витрат на соціальне

страхування, медичне обслуговування тощо. Крім цього, важливо чітко визначати, у якому році життєвого циклу інновації має місце та чи інша втрата.

Таким чином, для класифікації показників економічних збитків від упровадження інновації з негативними соціальними результатами доцільно це робити у відповідності з компонентами формули чистої теперішньої вартості, а тим щоб їх можна було включити в цю формулу. Тому всі показники слід звести до інвестиційних і поточних витрат фірми, які є часткою одноразових капітальних витрат чи компонентів, що утворюють величину прибутку. Таких груп показників можна виділити чотири.

1. Втрати продукції: додаткові витрати фірми внаслідок витрат обсягів виробництва продукції від збільшення захворюваності робітників чи членів їхніх сімей, які потребують постійного нагляду в період хвороби; втрати продуктивності праці робітників унаслідок підвищеної захворюваності та відповідного реабілітаційного періоду, коли поновлюються виробничі навички; прямі втрати продукції внаслідок підвищеної забрудненості, особливо в сільському господарстві та риболовстві; від передчасного вибуття з виробництва основних фондів, у сільському господарстві – земель, угідь, садів тощо.

2. Додаткове пряме зростання поточних і одноразових капітальних витрат: збільшення витрат на виплату допомоги при тимчасовій непрацездатності, яка викликана підвищеним забрудненням виробничого чи природного середовища; додаткові витрати на ремонт та оновлення виробничого апарату з тих же причин, зростання частки бракованої продукції в загальному її випуску.

3. Збільшення собівартості одиниці сировини та комплектуючих, що застосовуються у виробництві продукції: прямі втрати сировини, матеріалів, корисних речовин разом із техногенними викидами, які не є виправданими і можуть бути використані як вторинні ресурси.

4. Збитки, що виникають за межами безпосереднього виробництва – в галузі охорони здоров'я та комунальних послуг: додаткові витрати на розвиток

установ медичного обслуговування та рекреації, а також збільшення потреб у комунальних послугах загального користування, у зв'язку з підвищеним забрудненням навколишнього середовища як у виробництві, так і в побуті.

Розрахунки соціально-економічної ефективності застосовуються в реальній практиці порівняно недавно, і їхнє нормативне і статистичне забезпечення ще тільки формується. Тому важливо пам'ятати про відносну достовірність й умовність таких розрахунків і зважувати на реальність процесів, які визначаються економічним показником. Останній застосовується тільки до явищ, які можна в принципі оцінити в такому ракурсі і їхня достовірність перебуває в межах, достатніх для вирішення управлінської задачі. Крім того, треба постійно пам'ятати про існування багатьох соціальних наслідків технологічних змін, які прямої економічної оцінки отримати не можуть.

*Показники соціально-економічного ефекту.* Таким чином, для побудови показника з урахуванням збитків від негативних соціальних результатів технологічної інновації можна типові показники ефективності  $NPV$ ,  $PI$ ,  $IRR$  доповнити витратами у вигляді збитків від забруднення виробничого та природного середовищ [12, с. 412]. Такі витрати можуть бути одноразовими капітальними коштами, чи інвестиціями, а також додатковими витратами, що впливають на збільшення собівартості продукції, а відтак на зменшення річних приростів прибутку при функціонуванні інновації, яка оцінюється. Звідси відомі формули в новій якості набувають такого вигляду:

$$NPV^c = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - \Delta C_i^c}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i - \Delta I^c}{(1+d)^i}, \quad (9.19)$$

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - \Delta C_i^c}{(1+d)^i} : \sum_{i=1}^n \frac{I_i + \Delta I^c}{(1+d)^i}, \quad (9.20)$$

$$NPV^c = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - \Delta C_i^c}{(1+IRR)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i + \Delta I^c}{(1+IRR)^i} = 0, \quad (9.21)$$

де  $NPV^C$  – чиста теперішня вартість проекту з урахуванням його соціально-економічного ефекту;

$\Delta I^C$  – додаткові інвестиційні витрати, пов'язані з негативним соціальним результатом технологічних змін;

$\Delta C_i^c$  – відповідні додаткові поточні витрати, які щорічно збільшують вартість продукції;

$IRR$  – внутрішня норма прибутковості з урахуванням додаткових витрат, пов'язаних із забрудненням довкілля.

Розглянемо ці моделі на числових прикладах. Припустімо, що технологічна інновація посилює понад норму електромагнітне випромінювання. Тут є два варіанти реакції на це. Перший – витратити більше коштів на вдосконалення інновації таким чином, щоб уникнути зайвого випромінювання. Приймемо, що це підвищить первісні інвестиції на 60 млн грн, а вартість продукції зростатиме щорічно на 10 млн гривень. Другий варіант – залишити інновацію такою, як є, дбаючи про економію коштів фірми. Витрат, безпосередньо пов'язаних з негативним результатом соціального гатунку, у місці впровадження не виникає. Але фірма почне втрачати кошти в іншому місці, компенсуючи людям заподіяну шкоду. Це – виплати за листами непрацездатності, які зростуть, підвищені витрати на реабілітаційні заходи, медичне страхування тощо. У зв'язку з цим на третьому році функціонування інновації з негативним соціальним результатом буде здійснено поточних витрат, пов'язаних із компенсацією шкоди робітникам, на 30 млн грн, на четвертому році – 40 млн грн, на п'ятому – 50 млн гривень. Крім того, внаслідок впливу електромагнітних хвиль на обладнання вже на четвертому році треба здійснити капітальний ремонт вартістю 150 млн гривень.

Тепер підрахуємо і порівняємо три варіанти чистої теперішньої вартості: інновацію саму по собі без урахування соціальних результатів (цей варіант вже обчислено у попередньому параграфі і  $NPV_1 = 79,3$  млн грн), інновацію, яка

відповідає нормам забруднення, і перший варіант з урахуванням подальших втрат від негативних соціальних результатів першої інновації:

$$NPV_1 = 79,3 \text{ млн грн};$$

$$NPV_2 = \left( \frac{100-10}{1,1} + \frac{90}{1,21} + \frac{90}{1,331} + \frac{90}{1,464} + \frac{90}{1,61} \right) - (300 + 60) = 341,2 - 360 = -18,8 \text{ (млн грн)};$$

$$NPV_3 = \left( \frac{100}{1,1} + \frac{100}{1,21} + \frac{100-30}{1,331} + \frac{100-10}{1,464} + \frac{100-50}{1,61} \right) - \left( 300 + \frac{150}{1,464} \right) =$$

$$= 298,2 - 402,5 = -104,3 \text{ (млн грн)}.$$

Як бачимо, врахування негативного соціального результату інновації перетворює чисту теперішню вартість на від'ємну величину. Це вказує на необхідність застосування методів економічної оцінки соціального результату при визначенні ефективності технологічних змін. Крім того, наведені розрахунки ілюструють економічну доцільність шляхів запобігання шкоді, а не витрачання коштів на пом'якшення її наслідків.

#### **9.4. Методи ситуаційного аналізу інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки: SWOT, SNW, STEP, PEST, SPACE**

Стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його функціонування, особливо в ринкових умовах. Проте стратегічне управління має стосуватися всіх напрямів діяльності підприємства, зокрема й фінансово-економічної безпеки, незважаючи на те, що в умовах нестабільності соціально-економічного та політичного середовища належне управління безпекою ускладнене низкою проблем, передусім такими: нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість і нестабільність правового середовища, значна тінізація ринку і тиск з боку більш потужних конкурентів включно з недобросовісними, прояви рейдерства, недостатність фінансового забезпечення та багато інших. За таких умов при стратегічному управлінні підприємством потрібно враховувати методи ситуаційного аналізу.



У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їхні проблеми пов'язані з високим рівнем гострої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, дедалі вищими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутись у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Такими інструментами стратегічного управління є аналізи SWOT, SNW, STEP, PEST, SPACE.

**SWOT-аналіз.** Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз [19].

SWOT – початкові літери слів *Strengths* (Сильні сторони), *Weaknesses* (Слабкі сторони), *Opportunities* (Можливості), *Threats* (Загрози). В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс уперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у формі матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше – став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій. Тобто з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [13, с. 86].

SWOT-аналіз – це процес установаження зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для

формулювання і вибору стратегій підприємства. Його проводять із метою дослідження підприємства як господарської системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а отже, виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просуванню її на ринку товарів і послуг. Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розроблення заходів для знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві потрібне відповідне інформаційне забезпечення, яке має включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів для підвищення надійності інформаційного забезпечення. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою і слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють

взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу слід ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз слід проводити за участі всіх найважливіших членів організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз можна виконувати із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не належать до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі запитання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і загроз, бажано використовувати раніше проведені дослідження громадської думки.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення кількох етапів.

**I етап.** Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 9.1). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі сторони підприємства.

**II етап.** Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 9.2). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також яких загроз слід побоюватися.

Таблиця 9.1

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства,  
що використовуються в SWOT-аналізі**

<b>Потенційні внутрішні переваги</b>	<b>Потенційні внутрішні недоліки</b>
--------------------------------------	--------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентні переваги (унікальність);</li> <li>- сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;</li> <li>- жорсткий конкурент на ринку;</li> <li>- стратегія наступу чи інша важлива стратегія;</li> <li>- сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</li> <li>- вища за середню обізнаність про стан ринку;</li> <li>- можливості захисту від конкурентів;</li> <li>- диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;</li> <li>- достатні фінансові ресурси;</li> <li>- вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент;</li> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>- вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність реальних конкурентних переваг;</li> <li>- постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li> <li>- нижчі за середні темпи зростання;</li> <li>- брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток;</li> <li>- втрата репутації у споживачів;</li> <li>- відставання у розвитку продукції, вузька спеціалізація;</li> <li>- недоліки в стратегічній діяльності;</li> <li>- брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li> <li>- виробництво з високими витратами, старіння потужностей;</li> <li>- відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів;</li> <li>- «новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено;</li> <li>- відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ul>
---	---

Таблиця 9.2

**Загальні зовнішні можливості і загрози для підприємства,  
що використовуються в SWOT-аналізі**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток економіки країни;</li> <li>- соціально-політична стабільність;</li> <li>- обґрунтоване законодавство;</li> <li>- обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>- входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>- розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>- споріднена диверсифікація, товари з доповненнями;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>- самозаспокоєність ключових конкурентів;</li> <li>- швидке зростання ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інфляція;</li> <li>- велика ймовірність виникнення нових конкурентів (у т. ч. іноземних);</li> <li>- зростання збуту товарів-замінників;</li> <li>- уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>- «ворожі дії» з боку держави;</li> <li>- тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;</li> <li>- виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками і споживачами;</li> <li>- зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>- негативні демографічні зміни;</li> <li>- негативна екологічна ситуація;</li> <li>- соціально-політична нестабільність</li> </ul>

**III етап.** Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства з умовами ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT (рис. 9.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. ...	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

**Рис. 9.3. Матриця SWOT**

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розроблення стратегій певного типу: поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також це систематизація знань про внутрішні і зовнішні фактори, що

впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувавши стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати, є: неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжирування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється. Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку й уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом.

**SNW-аналіз.** Вивчення внутрішнього середовища найчастіше здійснюється на основі SWOT-підходу, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації. SNW – це абревіатура трьох англійських слів, що означають: *S* – *Strenght* – сильна сторона, *N* – *Neutral* – нейтральна позиція, *W* – *Weakness* – слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для конкретної ситуації [15, с. 135]. Отже, SNW-підхід – це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

У практичному плані аналіз зводиться до заповнення таблиці. У кожному рядку необхідно поставити тільки один хрестик (у колонці S, в колонці N чи в

колонці W), що означає вибір однієї з трьох вказаних альтернативних позицій. Найменування стратегічних позицій (факторів) і ключових питань для їх аналізу запропонували Дж. Пірсон і Р. Робінсон. Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації, про її слабкі і сильні сторони (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

**SNW-аналіз сильних і слабких сторін організації**

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання для аналізу	Якісна оцінка позицій (факторів)		
			S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управлінський персонал;</li> <li>- моральність і кваліфікація співробітників;</li> <li>- сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;</li> <li>- кадрова політика;</li> <li>- використання стимулів для мотивування виконання роботи;</li> <li>- можливість контролювати цикли наймання робочої сили;</li> <li>- плинність кадрів і прогули;</li> <li>- особлива кваліфікація співробітників;</li> <li>- досвід</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Який стиль управління використовує вище керівництво?</li> <li>- Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва?</li> <li>- Як довго вищі керівники перебувають на своїх позиціях, і як довго вони збираються залишатися в організації?</li> <li>- Чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням?</li> <li>- Яка політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю?</li> </ul>			
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організаційна структура;</li> <li>- престиж та імідж фірми;</li> <li>- організація системи комунікацій;</li> <li>- організаційний клімат, культура;</li> <li>- кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;</li> <li>- система стратегічного планування;</li> <li>- загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи чітко розподілені в організації права і обов'язки?</li> <li>- Чи існує в організації практика зниження управлінських витрат?</li> <li>- Чи ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації?</li> </ul>			
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вартість сировини і її доступність, відносини з постачальниками;</li> <li>- система контролю запасів,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи відповідають виробничі потужності сьогоднішнім конкурентним вимогам, чи є вони найсучаснішими, чи вже морально</li> </ul>			

	<p>оборот запасів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей;</li> <li>- економія від масштабу виробництва;</li> <li>- технічна ефективність потужностей і їх завантаженість;</li> <li>ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток; <ul style="list-style-type: none"> <li>- віддача від використання обладнання;</li> </ul> </li> <li>- контроль за процесом виготовлення продукту;</li> <li>- проектування та складання графіка роботи;</li> <li>- закупівля;</li> <li>- контроль якості;</li> <li>- порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат;</li> <li>- дослідження і розробки, інновації</li> </ul>	<p>застаріли?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, чи є недозавантаження і чи існують можливості для розширення виробничої бази?</li> <li>- Яка віддача від досліджень і розробок?</li> <li>- Чи приводять НДР до створення нових продуктів?</li> </ul>			
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продукти (послуги), вироблені фірмою;</li> <li>- збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>- частка ринку;</li> <li>- номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення;</li> <li>- життєвий цикл основних продуктів;</li> <li>- канали розподілу: число, охоплення і контроль;</li> <li>- організація збуту: знання потреб покупців;</li> <li>- імідж: репутація і якість товару (послуги);</li> <li>- просування товарів на ринок та їх реклама;</li> <li>- цінова політика;</li> <li>- процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком;</li> <li>- розвиток нових продуктів, послуг і ринків;</li> <li>- післяпродажне обслуговування і відстеження проданого товару;</li> <li>- ставлення до марки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Яка цінова політика організації, чи є вона ціновим лідером чи ціновим послідовником?</li> <li>- Яку частку ринку має організація і наскільки твердо утримує її, які тенденції в зміні її частки ринку?</li> <li>- Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків?</li> <li>- Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, що дозволяє їй орієнтувати діяльність на запити покупців?</li> <li>- Що є сильними і слабкими сторонами продукту організації: дизайн, якість, доставка, гарантії?</li> </ul>			
Фінанси і облік	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість залучення короткострокового капіталу;</li> <li>- можливість залучення довгострокового капіталу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Які тенденції в зміні фінансових показників діяльності організації?</li> <li>- Який відсоток прибутку</li> </ul>			



<ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість капіталу порівняно із середньою галузевою і вартістю капіталу в конкурентів;</li> <li>- ставлення до податків;</li> <li>- ставлення до інвесторів, акціонерів;</li> <li>- можливість використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>- «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу;</li> <li>- ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;</li> <li>- система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку</li> </ul>	<p>забезпечують окремі підрозділи?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи достатньо здійснюється капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби?</li> <li>- Чи ставляться з належною повагою фінансові інститути до керівництва організації?</li> <li>- Чи забезпечує менеджмент агресивну і податкову політику, що базується на глибоких знаннях?</li> </ul>			
--	---	--	--	--

Наступний етап – складання списку сильних і слабких сторін організації. У роботі А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда запропоновано набір характеристик, висновок за якими і має допомогти скласти цей список.

*Потенційні внутрішні сильні сторони:*

- повна компетентність у ключових питаннях;
- адекватні фінансові ресурси;
- хороше враження, що склалося про компанію в покупців;
- власна технологія;
- більш низькі витрати;
- кращі рекламні кампанії;
- досвід у розробці нових товарів;
- перевірений менеджмент;
- великий досвід (випередження по кривій досвіду);
- кращі можливості виробництва;
- чудові технологічні навички та ін.

*Потенційні внутрішні слабкі сторони:*

- немає чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;

- брак управлінського таланту й уміння;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- занадто вузький асортимент продукції;
- недостатній імідж на ринку;
- погана збутова мережа;
- незадовільна організація маркетингової діяльності;
- брак грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;
- собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів, та ін.

Організація, виходячи зі своїх певних особливостей (продукція, зв'язки з постачальниками, стратегії, сфера діяльності, конкурентна сила і конкурентна позиція) може скоригувати як перелік характеристик, що відображають особливості внутрішнього середовища, так і в подальшому список сильних і слабких сторін організації.

Після складання списку можливостей і загроз, а також списку сильних і слабких сторін організації настає етап установлення зв'язків між ними. На цьому етапі складається матриця SWOT (див. *рис. 9.3*).

Найбільшу увагу слід приділити полю СМ, щоб максимально використовувати сильні сторони організації і можливості, що з'явилися в зовнішньому середовищі при розробці стратегії. Стратегії захисного характеру організація повинна вибирати при розгляді пар, що містяться на полі СлЗ, що дозволили б їй позбутися слабкості і запобігти загрозі. Для пар, що потрапили на поле СлМ, стратегія повинна мати за мету подолати слабкості організації за рахунок можливостей, які з'явилися, а для пар, що містяться на полі СЗ, стратегія має передбачати використання сили організації для усунення загроз.

Розробникам стратегії слід завжди пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Наприклад, невикористана організацією можливість може стати загрозою, якщо нею скористається

конкурент, а вчасно відвернена загроза може стати для організації додатковою можливістю, якщо конкуренти не змогли усунути цю загрозу.

**PEST, STEP-аналіз.** Полягають у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. Виділяють чотири групи факторів, найбільш істотних для стратегії підприємства (табл. 9.4) [2]:

- політико-правові,
- економічні,
- соціокультурні,
- технологічні.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: *P – Political-legal* – політико-правові, *E – Economic* – економічні, *S – Sociocultural* – соціокультурні, *T – Technological forces* – технологічні чинники.

Таблиця 9.4

#### Аналіз факторів PEST-аналізу

Політика – P	Економіка – E
1. Урядова стабільність	1. Загальна характеристика економічної ситуації (піднесення, стабілізація, спад)
2. Зміна законодавства	2. Курс національної валюти і ставка рефінансування
3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності	3. Рівень інфляції
4. Державне регулювання конкуренції в галузі	4. Рівень безробіття
5. Податкова політика	5. Ціни на енергоресурси
Соціум – S	Технологія – T
1. Демографічні зміни	1. Державна технічна політика
2. Зміна структури доходів	2. Значущі тенденції щодо НДДКР
3. Ставлення до праці і відпочинку	3. Нові продукти (швидкість оновлення та освоєння нових технологій)
4. Соціальна мобільність населення	4. Нові патенти
5. Активність споживачів	

У літературі можна також натрапити на позначення STEP-аналіз. Термін STEP може тлумачитись як покроковий аналіз. Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляють як матрицю, на горизонтальній осі якої визначаються чинники

макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища у чотирьох вузлових напрямках і виявлення тенденцій, подій, які не підконтрольні підприємству, але впливають на результати прийнятих стратегічних рішень.

*Політичний* фактор зовнішнього середовища вивчається насамперед для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір втілювати в життя свою політику.

Аналіз *економічного* аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення *соціальної* компоненти зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів і т. ін.

Аналіз *технологічної* компоненти дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перелаштуватися на виробництво і реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

*Виділяють такі етапи проведення PEST-аналізу.*

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значущість (імовірність здійснення) кожної події для підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума ваг має дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив (висока ймовірність); «одиниця» – відсутність впливу (низька ймовірність). Оцінці присвоюється знак «+», якщо фактор належить до категорії «можливості фірми» і знак «-», якщо фактор належить до категорії «загрози фірмі».

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора (вагового коефіцієнта) на силу його впливу і підраховується сумарна зважена оцінка для підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

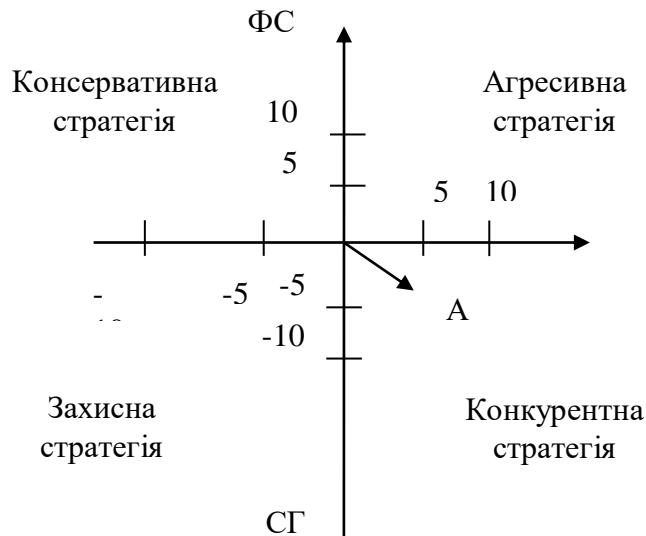
**SPACE-аналіз.** Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв [5, с. 112]:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентоспроможність підприємства (КП);
- привабливість галузі (ПГ);
- стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складають матрицю спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будують вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій (рис. 9.4). Причому початок вектора міститься в точці початку координат, кінець вектора – в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$



**Рис. 9.4. Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE**

*Конкурентна стратегія* характерна для нестабільних ринків за наявності високої конкурентоспроможності продукції фірми. Критичним фактором є фінансовий потенціал. За цієї стратегії підприємству необхідно парировати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:

- пошук фінансових ресурсів;
- розвиток збутових мереж.

*Агресивна стратегія* часто застосовується за роботи в стабільній та активній галузі, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози при такій стратегії незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані:

- на розширення виробництва і продажу;
- цінову війну з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

*Консервативна позиція* спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля концентруються на фінансовій

стабілізації, а найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту.

Основні механізми:

- зниження собівартості за підвищення якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

*Захисна стратегія* характерна для економічно не вигідних видів діяльності і означає несприятливий період життя підприємства, з якого необхідно шукати шляхи виходу. Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. За цієї стратегії особливу увагу потрібно приділяти механізму парирования загроз або підприємству слід вийти з ринку.

Таким чином, як обґрунтовано вище, вибір та раціональне використання ситуаційного аналізу є важливою й необхідною передумовою оцінки реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки.

### **9.5. Моніторинг реалізації стратегії інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

Система моніторингу в управлінні інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки являє собою систему оперативного відстеження та первинного аналізу змін в інноваційному розвитку економічних систем, що забезпечує формування і зберігання стратегічної та економічної інформації про поточні значення показників виробничо-господарської діяльності економічних систем, показника рівня інноваційного потенціалу та реалізованості інноваційної стратегії. Погоджуємося з думкою [3], що моніторинг в управлінні інноваційною діяльністю базується на науковій методології досягнення ефективності в рамках економічного контролю, комплексно-системному аналізі, плануванні та прогнозуванні, менеджменті, маркетингу, інформаційних технологіях. Теоретико-методологічні підходи, які використовують різні автори

при розкритті змісту поняття «моніторинг інноваційної діяльності», можна умовно поділити на такі: інноваційної безпеки; інноваційного потенціалу; системний; процесний.

Узагальнення цих підходів дозволяє стверджувати, що моніторинг інноваційної діяльності виконує такі функції: безперервне отримання і документування достовірної, релевантної, всебічної, об'єктивної та актуальної інформації, що характеризує інноваційну діяльність; оцінка, комплексний, системний і систематичний аналіз цієї інформації; виявлення відхилень від бажаних або запланованих показників розвитку інноваційної діяльності та їх причин з метою розробки рекомендацій щодо їх усунення або з перегляду заданих показників, а також прогнозування майбутнього стану інноваційної діяльності [14].

Заслуговує на увагу методика інтерпретації результатів моніторингового спостереження інноваційної діяльності підприємства розроблена авторами [20], яка зводиться до визначення трьох значень показників стану інноваційної діяльності підприємства: базове значення (базовий рівень), критичне значення (критичний рівень) і фактичне значення показників (фактичний рівень). За фактичними значеннями показників та розміром їхніх відхилень від критичних значень стан інноваційної діяльності підприємства в результаті проведеного моніторингу можна охарактеризувати як високий, нормальний, передкризовий, кризовий та критичний. При цьому *високий стан інноваційної діяльності* – це стан, коли фактичні значення всіх показників перевищують верхню межу критичного рівня. Такий стан інноваційної діяльності має місце, коли підприємство володіє всіма необхідними для розвитку та нормального функціонування видами інноваційних ресурсів, ступінь використання яких близький до технологічно обґрунтованих нормативів. Це найкращий стан інноваційної діяльності, який потребує заходів для його підтримки та збереження. *Нормальний стан інноваційної діяльності* – означає, що фактичний стан більшості моніторингових індикаторів перевищує критичні значення, разом з тим фактичне значення кількох індикаторів є нижчим від критичного



рівня. Такий стан свідчить про незначне відставання наявності інноваційних ресурсів та їх використання від нормального функціонування та/або нераціонального використання певних видів ресурсів. *Передкризовий стан інноваційної діяльності* – якщо фактичне значення половини і більше показників перебуває нижче від критичного рівня. Незважаючи на те, що значення більшості індикаторів близькі до критичного рівня, підприємство ще не втратило технічних і технологічних можливостей поліпшення такого стану інноваційної діяльності за допомогою заходів попереджувального характеру. Попри загрозове визначення стану інноваційної діяльності, він є найбільш поширеним на машинобудівних підприємствах і потребує постійного втручання вищої та середньої управлінських ланок із метою коригування становища, яке склалося на підприємстві. *Кризовий стан інноваційної діяльності* – відповідає такому стану справ на підприємстві, коли область фактичних значень всіх індикаторів міститься нижче від їхнього критичного рівня. При цьому проявляються ознаки незворотності спаду інноваційного виробництва та вичерпання інноваційних ресурсів: застаріле обладнання, скорочення персоналу, згорання НДДКР і т. ін. *Критичний стан інноваційної діяльності* – відповідає такому стану справ на підприємстві, коли фактичні значення більшості показників містяться нижче від нижньої межі критичного рівня. Критичний стан інноваційної діяльності має місце тоді, коли на підприємстві втрата інноваційних ресурсів стає незворотною і навіть неминучою.

Методичні рекомендації щодо інтерпретації результатів моніторингу інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки, дозволяють підприємству розв'язати такі проблеми:

- підвищити ефективність моніторингу шляхом своєчасного виявлення проблем у здійсненні інноваційної діяльності та впровадженні заходів для їх усунення, базуючись на комплексному розв'язанні проблем ресурсного забезпечення інноваційної діяльності;

- забезпечити дієвість процесу розробки інноваційної стратегії, який потребує відповідного рівня інноваційної активності та рівня інноваційного

потенціалу, який відповідає сучасним умовам конкурентоспроможності ефективно працюючих підприємств;

– отримати можливість зіставлення рівня та ефективності інноваційної діяльності різних підприємств, порівнювати свої можливості, переваги та недоліки з іншими підприємствами і на цій основі розробляти стратегію поліпшення інноваційної діяльності.

У 1999 році Верховна Рада України Постановою від 13.07.1999 № 916-XIV схвалила Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Відповідно до положень Концепції, з метою вдосконалення управління у науково-технологічній та інноваційній сферах, головним завданням галузевих міністерств та інших центральних органів виконавчої влади з проблем науково-технологічного та інноваційного розвитку, серед іншого, є організація і проведення моніторингу інноваційної діяльності підприємств та установ своєї галузі (незалежно від їхньої підпорядкованості).

**На загальнодержавному рівні** моніторинг перебігу інноваційних процесів організований та здійснюється в рамках державного статистичного спостереження (одноразового або періодичного) науково-технічної та інноваційної діяльності. Відповідно до Закону України «Про державну статистику» його проводять органи державної статистики шляхом збирання та розробки даних спостереження за формою державного статистичного спостереження. Фактично, логіка побудованої загальнодержавної системи статистичного спостереження базується не тільки на спостереженні безпосередньо перебігу інноваційних процесів всередині в державі, а також передумов до їх виникнення – науково-технічного та наукового потенціалу, зокрема позитивних результатів НДДКР.

Наказами Державного комітету статистики затверджено перелік форм статистичної звітності у науково-технічній та інноваційній сферах, а саме форми: № 1-наука (квартальна); № 3-наука (річна); № ДН (річна); № КН (річна); № 1-інновація (річна); № 4-нт (річна); № 7-нт (річна). Також відповідно до Наказу Державного комітету статистики України від 01.10.2008 № 361 «Про

затвердження Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-інновація» у 2009 році проводилося одноразове статистичне спостереження інноваційної діяльності № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» за період 2006–2008 рр. Крім зазначених вище форм статистичної звітності, з метою моніторингу інноваційної діяльності можна також застосовувати інші форми статистичної звітності, зокрема форму № 1-підприємництво «Звіт про основні показники діяльності підприємства».

Таким чином, в Україні організовано масштабне статистичне спостереження інноваційної та науково-технічної сфер, проте виникає питання щодо релевантності зібраної інформації. Першочергово необхідно звернути увагу на відповідальність суб'єктів господарювання (їхніх посадових осіб), які подають статистичну звітність. Відповідно до частини 3 статті 183 Кодексу України про адміністративні правопорушення, подання недостовірної інформації органам державної статистики в рамках державного статистичного спостереження тягне за собою накладення штрафу від трьох до п'ятнадцяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. І це в тому разі, якщо зазначене порушення буде підтвержене перевіркою представників регіональних управлінь статистики за місцезнаходженням суб'єкта господарювання, які практично не проводяться. Таким чином, відповідальність за подання статистичної звітності покладено на суб'єкти господарювання практично без застосування повноцінної системи контролю за релевантністю надаваної інформації. Окрім цього, державне статистичне спостереження інноваційної діяльності не охоплює всіх видів економічної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Зокрема, в ньому не враховано таких важливих видів, як-от: сільське господарство, мисливство, лісове господарство (Секція А); рибальство, рибництво (Секція В); будівництво (Секція F); діяльність транспорту та зв'язку (Секція І); освіта (Секція М); охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (Секція N).

Термінологія, яка використовується у формі державного статистичного спостереження № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства», затвердженого Наказом Державного комітету статистики України від 01.10.2008 № 361 приведена у відповідність із міжнародними рекомендаціями. Незважаючи на це, в обстеження включаються також підприємства, які здійснювали (розробляли та впроваджували) інновації не лише нові для ринку, а й нові тільки для підприємства. Однак це положення суперечить нормам спеціального інноваційного законодавства, зокрема в частині означення понять інноваційного продукту та інноваційної продукції і, як наслідок, є причиною формування інформаційної бази даних результатів статистичного спостереження на основі нерелевантної інформації. Таким чином, реальна картина інноваційної діяльності та інноваційної активності промислових підприємств в Україні є викривленою та не може використовуватися як інформаційна база результатів моніторингу інноваційної діяльності в Україні для прийняття рішень органами державної влади щодо реалізації в Україні інноваційної політики.

Одночасно із загальнодержавним статистичним спостереженням інноваційної діяльності, відповідно до п. 1 Указу Президента України № 454/2004 від 20.04.2004 «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави», Кабінет Міністрів України зобов'язаний забезпечувати проведення моніторингу впливу результатів виконання інноваційних проектів підприємств на конкурентоспроможність національної економіки й технологічну складність промисловості. Зазначеної системи моніторингу не здійснює безпосередньо Кабмін, а організовують і проводять центральні органи виконавчої влади в інноваційній сфері. Дуже часті реорганізації цих органів не сприяють якісному проведенню моніторингу інноваційних процесів [24]. Проаналізувавши результати діяльності центральних органів виконавчої влади в інноваційній сфері до моменту створення Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації, можна дійти висновку, що, незважаючи на свої повноваження,

ні Міністерство освіти і науки, ні Державне агентство України з інвестицій та інновацій у свій час не повною мірою виконували покладені на них функції головного та спеціально уповноважених органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної інноваційної політики відповідно. Серед іншого слід відзначити також, що в частині організації та проведення моніторингу інноваційної діяльності, Міністерство освіти і науки в основному приділяло увагу моніторингу реалізації зареєстрованих інноваційних проектів, зокрема проектів технологічних парків.

Як відомо, одним з основних завдань, вирішення яких передбачає система моніторингу інноваційної діяльності, є досягнення задекларованих в інноваційних проектах планових показників у результаті виробничо-господарської діяльності суб'єктів інноваційного процесу (виконавців проектів). Саме тому держава повинна здійснювати контроль за виконанням планових (прогнозних) показників у ході реалізації проекту вже після його державної реєстрації. Проте на практиці уповноважені центральні органи виконавчої влади цієї системи моніторингу або взагалі не проводять, як щодо інноваційних проектів (за винятком проектів, яким надана державна фінансова підтримка) або проводять за значно нижчими стандартами (критеріями), ніж це здійснювалося при експертизі та державній реєстрації – під час реалізації проектів технологічних парків. Тож на законодавчому рівні необхідно привести у відповідність систему критеріїв та показників, які використовуються при проведенні експертизи і відбору інноваційних проектів та проектів технологічних парків із системою критеріїв та показників, які використовуються під час моніторингу реалізації цих проектів.

**На регіональному рівні** діють регіональні центри інноваційного розвитку, які відповідно до покладених Державним агентством України з питань науки, інновацій та інформатизації на них завдань, проводять моніторинг ефективності реалізації інноваційних проектів та впровадження інноваційної продукції, а також поширюють відповідні узагальнені ними дані. Проте на сьогодні не розроблено чіткого механізму зазначеної системи

моніторингу, яка здебільшого має не масовий, а лише вибірковий характер. Як наслідок, досить важко виокремити з результатів проведеного моніторингу реалізації інноваційних проектів та впровадженої інноваційної продукції, які саме дані вже були враховані, наприклад у ході моніторингу реалізації проектів технологічних парків, розташованих у межах територіальної сфери управління регіонального центру інноваційного розвитку, або проектів, які реалізуються в рамках виконання програм інноваційного розвитку тощо. Отже, інформаційна база, сформована регіональними центрами інноваційного розвитку внаслідок моніторингу інноваційної діяльності регіонів, потребує уточнення перш за все шляхом формування та затвердження на законодавчому рівні методичних рекомендацій щодо моніторингу інноваційної діяльності суб'єктів інноваційної діяльності.

Таким чином, можна стверджувати, що організована уповноваженими центральними органами виконавчої влади у науковій, науково-технічній та інноваційній сферах система моніторингу інноваційної діяльності потребує значних коректив, зокрема уточнення форм звітності суб'єктів інноваційної діяльності, а також організації системи моніторингу реалізації інноваційних проектів, яким не надається державна фінансова підтримка. Окрім цього, хотілося б окремо відзначити, що на сьогодні у центральних органів виконавчої влади в науковій, науково-технічній та інноваційній сферах відсутні вагомі важелі впливу (зокрема, організаційні та фінансові) на суб'єкти інноваційної діяльності та на інноваційні процеси в Україні загалом. Винятком є зареєстровані в законодавчо встановленому порядку інноваційні проекти, в тому числі проекти технологічних парків.

Моніторинг практичних наслідків заходів держави щодо стимулювання і регулювання інноваційної діяльності на макрорівні, що організовується та проводиться центральними органами виконавчої влади в інноваційній сфері, зорієнтований насамперед на моніторинг основних складових системи державного регулювання інноваційної діяльності, яка здійснюється шляхом [22]:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
- формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- установа пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

При цьому з даних статистичного спостереження інноваційної діяльності у 2010 році, розміщених на офіційному сайті Державного комітету статистики, видно, що реалізація державної інноваційної політики не приносить належного результату, оскільки основні показники інноваційної активності суб'єктів інноваційних процесів знижуються.

Проте, незважаючи на відсутність організованої системи моніторингу інноваційної діяльності, в Україні сформовано перелік показників, які мають бути відображені в даних моніторингу [22], а саме:

- частка витрат на інноваційну діяльність у загальному обсязі витрат на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг);
- частка витрат на виконання завдань програм та державного замовлення з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у загальному обсязі витрат на інноваційну діяльність;

- частка інноваційних капіталовкладень у загальному обсязі капіталовкладень на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг);
- частка капіталовкладень на виконання завдань програм з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та державного замовлення у загальному обсязі інноваційних капіталовкладень;
- частка освоєних у процесі виконання завдань програм та державного замовлення з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності і поставлених на ринок найменувань інноваційної продукції у загальній кількості найменувань інноваційної продукції;
- частка інноваційної продукції (робіт, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг);
- частка принципово нової продукції (робіт, послуг) у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг).

Таким чином, важливою групою заходів у процесі реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки є система моніторингу, яка полягає в оперативному відстеженні та первинному аналізі змін в інноваційному розвитку економічних систем. Така система беззаперечно забезпечить формування і зберігання стратегічної та економічної інформації про поточні значення показників виробничо-господарської діяльності економічних систем.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тестові питання**

**1. Ефект інноваційної діяльності, який оцінюється прибутком від реалізації інноваційної продукції, називається:**

а) науково-технічний;



- б) ресурсний;
- в) соціальний;
- г) економічний.

**2. Облікова норма рентабельності належить до показників ефективності інноваційних проектів, які ґрунтуються на оцінках:**

- а) дисконтованих;
- б) економетричних;
- в) облікових;
- г) економіко-математичних.

**3. Основними методами прогнозування, що не використовуються в стратегічному управлінні, є методи:**

- а) екстраполяції;
- б) експертні;
- в) декомпозиції;
- г) моделювання.

**4. Певне поєднання факторів, що негативно і позитивно впливають на діяльність підприємства, об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства, – це:**

- а) стратегічний рівень;
- б) стратегічний баланс;
- в) стратегічний аналіз;
- г) стратегічне планування.

**5. Ефект, одержаний окремо розробником, виробником і споживачем нової техніки, який обчислюють на окремих стадіях «життєвого циклу» нової техніки, називають:**

- а) народногосподарським;
- б) екологічним;
- в) ресурсним;
- г) комерційним.

**6. До основних методів прогнозування, що використовується в стратегічному управлінні, належать методи:**

- а) евристичні;
- б) декомпозиції;
- в) статистичні;
- г) моделювання.

**7. Основними методами розробки сценаріїв, що використовуються в стратегічному управлінні, є:**

- а) метод оцінки;
- б) метод Делфі;
- в) метод комісії;
- г) метод «заголовків газет».

**8. Відношення річного прибутку до вкладених у проект інвестицій – це:**

- а) середньорічний прибуток;
- б) рентабельність інвестицій;
- в) період окупності інвестицій;
- г) облікова норма рентабельності.

**9. Чистий грошовий потік визначається як:**

- а) добуток між реальним припливом і реальним відпливом грошових ресурсів;
- б) сума реального припливу і реального відпливу грошових ресурсів;
- в) різниця між реальним припливом і реальним відпливом грошових ресурсів;
- г) відношення реального припливу до реального відпливу грошових ресурсів.

**10. Основним методом оцінки соціального ефекту є:**

- а) економічний;
- б) екологічний;
- в) економетричний;
- г) експертний.

**11. Сума всіх економічних втрат у сферах матеріального виробництва, послуг та особистого споживання характеризує збитки:**

- а) соціальні;

- б) економічні;
- в) матеріальні;
- г) соціально-економічні.

**12. Період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий унаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення вкладених інвестицій, називається:**

- а) обліковою нормою рентабельності;
- б) точкою беззбитковості;
- в) періодом окупності інноваційного проекту;
- г) чистою теперішньою вартістю.

**13. Укажіть правильний порядок етапів проведення SWOT-аналізу:**

- а) аналіз можливостей і загроз, сильних сторін і слабких, побудова матриці;
- б) аналіз можливостей і загроз, побудова матриці, сильних і слабких сторін;
- в) оцінка зовнішнього і внутрішнього середовищ, побудова матриці, оцінка привабливості підприємства;
- г) оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ, оцінка привабливості підприємства, побудова матриці.

**14. Один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт, – це метод:**

- а) екстраполяції;
- б) експертний;
- в) моделювання;
- г) побудови сценарію.

**15. Метод ситуаційного аналізу, за допомогою якого визначають сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, називають:**

- а) SPACE-аналіз;
- б) STEP-аналіз;
- в) PEST-аналіз;
- г) SWOT-аналіз.

**16. Визначити вектор рекомендованої стратегії підприємства можна за допомогою аналізу:**

- а) SWOT;
- б) SNW;
- в) SPACE;
- г) PEST STEP.

**17. Результат діяльності підприємства, при якому сума отриманого доходу підприємства дорівнює загальному обсягу витрат, досягається в точці:**

- а) мінімальної рентабельності;
- б) ліквідації;
- в) беззбитковості;
- г) мінімуму граничних витрат.

**18. Певного типу дія, наповнена конкретним змістом, здійснювана для досягнення мети, з установленими терміном, виконавцем (співвиконавцем) та забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами, – це:**

- а) проект;
- б) програма;
- в) програмне завдання;
- г) місія.

**19. Проранжируйте етапи здійснення стратегічного аналізу:**

- а) аналіз місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища, стратегічний моніторинг;
- б) аналіз місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначення стратегічної орієнтації, стратегічний моніторинг;
- в) аналіз місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, стратегічний моніторинг, визначення стратегічної орієнтації;
- г) визначення стратегічної орієнтації, аналіз місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища, стратегічний моніторинг.

**20. Стратегічний аналіз підприємства – це:**

- а) аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- б) аналіз ідей, принципів, уявлень щодо функціонування організації;
- в) багаторівневе дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, стратегічного потенціалу та їхньої взаємодії;
- г) система способів вивчення (на підставі даних обліку, звітності, планів та інших джерел) досягнутих результатів і стану господарської діяльності, можливих варіантів її поліпшення з метою контролю за виробництвом та обґрунтування управлінських рішень, направлених на підвищення ефективності господарювання.

**21. За допомогою якого методу стратегічного аналізу можна оцінити зовнішню ситуацію у розвинутих країнах світу:**

- а) SPACE;
- б) SNW;
- в) STEP;
- г) PEST.

**22. Який метод аналізу зовнішнього середовища передбачає виділення чотирьох груп чинників: політичних, економічних, соціальних, технологічних:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) аналіз конкурентоздатності галузі;
- г) аналіз конкурентоздатності країни.

**23. Який метод аналізу зовнішнього середовища передбачає зіставлення оцінки зовнішніх факторів і внутрішнього потенціалу:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) профіль об'єкта;
- в) метод аналізу невизначеності;
- г) PEST-аналіз.

**24. Стратегічний аналіз, за допомогою якого можна фіксувати середньоринковий стан для конкретної ситуації, називають:**

- a) SWOT;
- б) SNW;
- в) SPACE;
- г) PEST STEP.

**25. До факторів зовнішнього середовища можна віднести:**

- a) структуру підприємства;
- б) економічне середовище;
- в) цілі організації;
- г) персонал підприємства.

**26. Об'єктом стратегічного аналізу є:**

- a) фактори мікро- і макросередовищ підприємства;
- б) організація, установа, підприємство;
- в) організація, установа, підприємство, яка включає керуючу і керовану підсистеми діяльності;
- г) організація, персонал.

**27. Позиція, яка спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання, називається:**

- a) захисною;
- б) консервативною;
- в) конкурентною;
- г) агресивною.

**28. Стратегія, характерна для нестабільних ринків за наявності високої конкурентоспроможності продукції фірми, називається:**

- a) захисною;
- б) консервативною;
- в) конкурентною;
- г) агресивною.

**29. Стан інноваційної діяльності вважається нормальним, якщо:**

- a) фактичні значення всіх показників вищі від верхньої межі критичного рівня;

- б) фактичний стан більшості моніторингових індикаторів міститься вище від критичного значення, разом з тим фактичне значення кількох індикаторів нижче критичного рівня;
- в) фактичне значення половини і більше показників містяться нижче від критичного рівня;
- г) фактичні значення більшості показників нижчі від нижньої межі критичного рівня.

**30. Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України було прийнято:**

- а) Верховною Радою України у 2009 р.;
- б) Кабінетом Міністрів України у 2005 р.;
- в) Верховною Радою України у 1999 р.;
- г) Указом Президента України у 1998 р.

## Ситуаційні завдання

### Завдання 9.1

Фінансовий менеджер пропонує вам інвестувати в підприємство 85 тис. грн, обіцяючи повернути 88 тис. грн через два роки. За яких умов запропонований варіант інвестування буде найпривабливішим?

### Завдання 9.2

Підприємство має на меті реалізацію інноваційного проекту, що передбачає поліпшення роботи машинобудівного цеху виробництва. Економісти визначили доходи і витрати, пов'язані з реалізацією проекту (табл. 9.5):

Таблиця 9.5

#### Доходи і витрати щодо реалізації проекту

Рік	Витрати, млн грн	Вигоди, млн грн
1	1,01	0
2	4,52	0
3	2,85	0,57
4	2,63	0,89
5	2,09	1,62
6	0,84	1,7
7	1,04	3,52
8	1,27	5,14
9	1,84	6,89
10	2,06	5,67

Як зміниться рішення, якщо реальна ставка зросте до 18%?

### Завдання 9.3

За даними табл. 9.6 здійсніть кількісний SWOT-аналіз та визначте стан підприємства «XXX» на даний момент та в короткостроковій перспективі.



Таблиця 9.6

## Характеристика середовища підприємства «XXX»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони	Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Цілі	5	9	Партнери	6	3
Технологія	2	3	Маркетингові посередники	7	1
Завдання	3	8	Клієнти	4	3
Структура	4	2	Конкуренти	4	8
Люди	4	1	Контактні аудиторії	3	2
			Демографічні	5	8
			Економічні	7	6
			Природні	8	5
			Науково-технічні	6	2
			Політичні	5	7
			Культурного характеру	5	2

## Завдання 9.4

Визначте вектор рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE та охарактеризуйте обрану стратегію (табл. 9.7).

Таблиця 9.7

## Критерії фінансово-господарської діяльності підприємства

Критерій	Оцінка	Вагомість	Загальна оцінка балів
<b>Фінансова сила підприємства</b>			
Рентабельність інвестицій	5	0,4	
Фінансова автономія	2	0,2	
Платоспроможність підприємства	5	0,1	
Рівень фінансового ризику	4	0,1	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>			
Чиста рентабельність реалізованих послуг	4	0,3	
Чиста рентабельність виробництва	4	0,2	
Конкурентоспроможність послуг	3	0,2	
Частка ринку	5	0,1	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
<b>Привабливість галузі</b>			
Рівень прибутку	6	0,4	
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,3	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
<b>Стабільність галузі</b>			
Стабільність прибутку	4	0,5	

Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	
Маркетингові можливості	3	0,2	
Загальна оцінка критерію			

### *Завдання 9.5*

Охарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.

### **Термінологічний словник**

**Високий стан інноваційної діяльності** – стан, коли фактичні значення всіх показників містяться вище від верхньої межі критичного рівня.

**Внутрішня норма прибутку** – така ставка дисконтування, за якої одержані продисконтовані чисті грошові потоки від інноваційного проекту дорівнюють продисконтованим інвестиційним витратам. Фактично, це така дисконтна ставка, при якій NPV дорівнює нулю.

**Дисконтований період окупності** – термін часу, за який продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного проекту перекрыють продисконтовані інвестиційні витрати на цей проект.

**Екологічний ефект** – вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля, що оцінюється зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; зменшенням кількості відходів виробництва; підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); поліпшенням екологічної продукції; зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

**Економічний ефект інноваційної діяльності** – ефект, який оцінюється прибутком від реалізації інноваційної продукції, впровадження нового технологічного процесу, поліпшення використання виробничих потужностей, упровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків тощо.

**Ефект** (від лат. *effectus*) – досягнутий результат від будь-якого заходу (зокрема інноваційної діяльності) в його матеріальному, грошовому та соціальному вимірах).

**Ефективність** – відносна величина, яка характеризує результативність будь-яких затрат. Її визначають зіставленням ефекту і затрат на його досягнення.

**Індекс рентабельності інноваційного проекту** – відношення продисконтованих (приведених) чистих грошових потоків від інноваційного проекту до продисконтованих (приведених на ту ж саму дату) інвестиційних видатків.

**Кризовий стан інноваційної діяльності** – такий стан справ на підприємстві, коли область фактичних значень всіх індикаторів міститься нижче від їхнього критичного рівня.

**Критичний стан інноваційної діяльності** – такий стан справ на підприємстві, коли фактичні значення більшості показників містяться нижче від нижньої межі критичного рівня.

**Метод SPACE-аналізу** – метод, що похідний від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність галузі.

**Науково-технічний ефект** – ефект, який супроводжується приростом наукової, науково-технічної й технічної інформації.

**Нормальний стан інноваційної діяльності** – означає, що фактичний стан більшості моніторингових індикаторів міститься вище від критичного значення, разом з тим фактичне значення кількох індикаторів міститься нижче від критичного рівня.

**Облікова норма рентабельності** – відношення середньої величини чистого прибутку до середньої величини інвестицій.

**Передкризовий стан інноваційної діяльності** – вважається таким, якщо фактичне значення половини і більше показників містяться нижче від критичного рівня.

**Період окупності** – кількість періодів, за які інвестиційні витрати на інноваційний проект повністю перекриються доходами від цього проекту.

**Податковий ефект** – ефект, який виявляється в економії готівкових коштів суб'єкта господарювання завдяки комплексу податкових та інших пільг, наданих виконавцям інноваційних програм.

**Ресурсний ефект** – ефект, який відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів.

**Соціальний ефект** – ефект, який оцінюється змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджується інновація; поліпшенням умов праці робітників; приростом доходу персоналу підприємства; змінами в структурі виробничого персоналу та його кваліфікації; зміни у стані здоров'я працівників об'єкта.

**Чиста приведена вартість** – сума, на яку продисконтовані чисті грошові потоки перевищують продисконтовані інвестиційні витрати за весь термін реалізації інвестиційного проекту.

**PEST-аналіз, STEP-аналіз** – виявлення та оцінка впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. Виділяють чотири групи факторів, найбільш істотних для стратегії підприємства: політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні.

**SNW-аналіз** – це аббревіатура трьох англійських слів, що означають: *S* – *Strenght* – сильна сторона, *N* – *Neutral* – нейтральна позиція, *W* – *Weakness* – слабка сторона.

**SWOT-аналіз** – процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

## Список використаної і рекомендованої літератури

1. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Буханцева С. Н. Система мониторинга в управлении инновационной деятельностью экономических систем / С. Н. Буханцева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – № 2 (12). – С. 27–31.
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
5. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самоств. вивчення дисципліни / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
6. Давила Т. Працююча інновація : Як управляти нею, вимірювати її та здобувати з неї вигоду : пер. з англ. / Т. Давила, Мар Дж. Епштейн, Р. Шелтон. – Дніпропетровськ, 2007. – 320 с.
7. Дантон Э. Инновации : как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дантон. – М., 2006. – 304 с.
8. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; за ред. О. І. Волкова та М. П. Денисенка. – [3-тє вид.]. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 662 с.
9. Инновационный менеджмент : справ. пособие / под ред. П. Н. Завлина. – Изд. 2-е, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во ЦИСН, 1998. – 558 с.
10. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с.
11. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.

12. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 504 с.
13. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз : навч. посібник / В. В. Липчук, І. Б. Яців, Б. М. Гошко, О. Й. Гошко. – К. : Академвидав, 2008. – 216 с.
14. Лопатнюк Ю. О. Моніторинг інноваційної діяльності : теоретико-методологічні аспекти проведення [Електронний ресурс] / Ю. О. Лопатнюк. – Режим доступу : <http://наука.zinet.info/19/lopatnyuk.php>.
15. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 366 с.
16. Одрехівський М. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами / М. В. Одрехівський. – Дрогобич : РВ ДДПУ, 2009. – 488 с.
17. Орехова К. В. Методи оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства / К. В. Орехова // Актуальні проблеми розвитку сучасної економіки : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції; 13–14 березня 2013 р., ДВНЗ «Українського державного хіміко-технологічного університету». – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – С. 205–207.
18. Орехова К. В. Моніторинг фінансової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Підприємницька діяльність в Україні : проблеми розвитку та регулювання : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, 27 червня 2013 р., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. – К. : МІБО КНЕУ ; Ніжин : Аспект-Поліграф, 2013. – С. 140–142.
19. Орехова К. В. Особливості аудиту фінансової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Інформаційно-аналітичне управління фінансово-економічною безпекою : аудиторський супровід та бізнес розвідка : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 11–13 квітня 2013 р., м. Харків / ред. кол. : В. Ф. Харченко, Т. В. Момот, Н. Є. Лелюк, І. А. Крайвська ; Всеукр. спілка вчених-економістів, Харк. об'єднана держ. фін. інспекція, Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва та ін. – Х. : ХНУМГ, 2013. – С. 85–86.

20. Перерва П. Г. Моніторинг інноваційної діяльності : інтерпретація результатів [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, І. В. Гладенко. – Режим доступу : [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_2\\_108\\_116\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_2_108_116_0.pdf).
21. Стельмашук А. М. Економіка і організація інноваційної діяльності / А. М. Стельмашук. – Тернопіль, 2001. – 176 с.
22. Стояновський А. Р. Особливості побудови та перспективи розвитку загальнодержавної системи моніторингу інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. Р. Стояновський. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_4\\_1/282-289.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_4_1/282-289.pdf).
23. Яковлев А. І. Управління інвестиційною та інноваційною діяльністю на основі проектного аналізу : навч. посібник / А. І. Яковлев. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 118 с.
24. Яненкова І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки : методологія та практика : монографія / І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.

## **Розділ 10. Управління загрозами інноваційній діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

*У середньому кожний мільйонер, котрий сам заробив свої гроші,  
3,2 рази ставав банкрутом або майже банкрутом  
Браян Трейсі*

- 10.1. Ознаки фінансово-економічної безпеки підприємства
- 10.2. Умови досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства
- 10.3. Принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства
- 10.4. Шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства
- 10.5. Використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємства
- 10.6. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства

### **10.1. Ознаки фінансово-економічної безпеки підприємства**

В умовах ринкового середовища фінансова безпека підприємства набуває суттєвого значення. Це насамперед обґрунтовується такими положеннями. По-перше, від фінансової безпеки залежить спроможність підприємства оновлювати техніку і технологію, формувати резерв виробничих потужностей, запаси товарно-матеріальних цінностей тощо. Тобто фінансова безпека здатна забезпечити життєздатність підприємства, його конкурентоспроможність та можливість розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективі. По-друге, фінансово безпечні підприємства мають переваги перед іншими підприємствами цієї ж галузі в залученні інвестицій, у виборі постачальників, у доборі кваліфікованих кадрів. По-третє, фінансово безпечні підприємства не



вступають у конфлікт із державою щодо перерахування податків і неподаткових платежів та із суспільством – щодо виплати заробітної плати, дивідендів.

На сьогодні не вироблено єдиного визначення поняття «фінансова безпека підприємства». Але якщо узагальнити наявні підходи до визначення цього поняття, то можна виділити чотири основні (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

**Визначення поняття «фінансова безпека підприємства»  
в науковій літературі**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
<i>Фінансова безпека як ступінь захищеності</i>	
Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. [7]	Це ступінь захищеності фінансових інтересів усіх пов'язаних з його діяльністю суб'єктів зовнішнього середовища та працівників підприємства; достатній рівень забезпечення фінансовими ресурсами процесів задоволення потреб підприємства та всіх пов'язаних з його діяльністю суб'єктів; високий професіоналізм і кваліфікація фінансових менеджерів та виконавців функцій контролю діяльності підприємства
Васильченко З., Васильченко І. [4]	Це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин
Самбуріна Н. С. [25]	Це стан захищеності підприємства від загроз, які виникають у процесі його функціонування та розвитку як суб'єкта фінансових відносин
<i>Фінансова безпека як певний стан</i>	
Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін. [11]	Це такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічного зростання
Донець Л. І., Ващенко Н. В. [6]	Це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних та оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку
Горячева К.С. [5]	Це такий фінансовий стан, котрий характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи

Папехіна Р. С. [22]	Це певний стан фінансової стабільності, в якому повинно перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії. На думку автора, фінансова безпека характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам
Шелест В. В. [28]	Це такий фінансовий стан, який: характеризується стійкістю підприємства до внутрішніх і зовнішніх впливів; дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства за рахунок оптимального залучення майна, переданого установниками в управління в довгостроковому періоді
<i>Фінансова безпека як складова економічної безпеки</i>	
Барановський О. І. [2]	Це один із найважливіших системоутворювальних елементів економічної безпеки держави. На його думку, характерними рисами фінансової безпеки підприємства є: ступінь захищеності фінансових інтересів; рівень забезпеченості суб'єктів усіх рівнів управління фінансовими ресурсами; - стан складових фінансового ринку; - якість фінансових інструментів і послуг; стан фінансових потоків в економіці
Погосова М. Ю., Лебедева В. С. [23]	Це складова економічної безпеки, яка являє собою такий стан підприємства, що: дозволяє забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність і достатню фінансову незалежність підприємства в довгостроковому періоді; забезпечує оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства; дозволяє ідентифікувати небезпеки і загрози стану підприємства та розробляти заходи для їх вчасного усунення; дозволяє самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію; має бути оцінена кількісними та якісними показниками, які мають граничні значення
<i>Фінансова безпека як певний рівень</i>	
Мартюшева Л. С., Петровська Т. Е., Трихліб Н. І. [9]	Це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних, збалансованих, фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах

З урахуванням вищевикладеного в *табл. 10.2* представлено ознаки фінансової безпеки підприємства.

## Ознаки фінансової безпеки підприємства

Ознака фінансової безпеки підприємства	Джерело інформації									Всього
	[3]	[4]	[24]	[5]	[28]	[9]	[2]	[25]	[22]	
1. Збалансованість фінансового стану підприємства	+			+	+					3
2. Якість фінансових інструментів, технологій і послуг				+						1
3. Стійкість підприємства до негативного впливу будь-яких загроз	+			+						2
4. Фінансова стійкість підприємства	+		+						+	3
5. Платоспроможність підприємства			+							1
6. Ліквідність підприємства			+							1
7. Фінансова незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів			+							1
8. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства	+		+		+					3
9. Ідентифікація фінансових небезпек та загроз підприємства	+		+		+	+			+	5
10. Упровадження фінансової стратегії підприємства в господарську діяльність	+		+						+	3
11. Основна складова економічної безпеки підприємства	+		+				+			3
12. Система кількісних і якісних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства	+		+			+				3
13. Захищеність фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях фінансових відносин	+	+				+	+	+		5
14. Пріоритетні фінансові інтереси підприємства	+	+				+				3

Так, більшість учених вважають, що базовими ознаками фінансової безпеки підприємства є:

- збалансованість фінансового стану підприємства;
- ефективність використання фінансових ресурсів підприємства;

- ідентифікація фінансових небезпек та загроз підприємства;
- упровадження фінансової стратегії в господарську діяльність підприємства;
- фінансова стійкість підприємства;
- основна складова економічної безпеки підприємства;
- система кількісних і якісних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- захищеність фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях фінансових відносин;
- пріоритетні фінансові інтереси підприємства.

Найбільш комплексним можна вважати підхід до визначення поняття «фінансова безпека підприємства» І. А. Бланка [3], який виділяє такі його характеристики.

Фінансова безпека підприємства є основним елементом системи його економічної безпеки. У загальному складі елементів економічної безпеки фінансова компонента виступає в ролі базового значення рівня і структури фінансового потенціалу підприємства в забезпеченні цілей його економічного розвитку. Ця роль фінансової компоненти визначається такими основними положеннями [29]:

- фінансова діяльність здійснює основну форму ресурсного забезпечення реалізації економічної стратегії підприємства;
- операції, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, мають стабільний характер, тобто здійснюються постійно;
- фінансова діяльність відіграє велику роль у забезпеченні стабілізації економічного розвитку підприємства в цілому;
- ризики, які пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства (фінансові ризики), за своїми негативними наслідками належать до категорії найнебезпечніших.

Фінансова безпека є системою кількісних і якісних параметрів фінансового стану підприємства, що в комплексі відображує рівень його фінансової захищеності. У цій характеристиці поняття фінансової безпеки підприємства можна виділити такі складові:

- фінансова безпека підприємства виражає певний аспект його фінансового стану, що відображає той чи інший рівень його фінансової захищеності;
- фінансовий стан підприємства, що характеризує його фінансову безпеку, відображається певною сукупністю параметрів;
- параметри системи фінансової безпеки підприємства потребують чіткої якісної і кількісної детермінації.

Об'єктом забезпечення фінансової безпеки є сформована система пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства, що потребують захисту в процесі його фінансової діяльності. Розглядаючи цю характеристику поняття фінансової безпеки підприємства, слід приділити особливу увагу таким основним моментам:

- у системі фінансової безпеки підприємства розглядаються тільки пріоритетні фінансові інтереси, що відіграють найважливішу роль у забезпеченні його фінансового розвитку;
- система пріоритетних фінансових інтересів повинна охоплювати не тільки поточні, а й довгострокові їх види;
- пріоритетні фінансові інтереси підприємства в системі його фінансової безпеки мають бути збалансовані з інтересами інших суб'єктів його фінансових відносин.

Основою формування фінансової безпеки підприємства є ідентифікована система реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру його фінансовим інтересам:

- у системі фінансової безпеки підприємства ідентифікуються не тільки реальні, а й потенційні загрози;

- поняття фінансової безпеки включає захист його пріоритетних інтересів від загроз не тільки зовнішнього, а й внутрішнього характеру;
- загрози фінансовим інтересам підприємства генеруються дією не всієї сукупності факторів, що впливають на здійснення його фінансової діяльності, а лише окремих факторів, які деструктивно впливають і потребують ідентифікації;
- серед усіх ідентифікованих загроз особливу увагу в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства слід акцентувати на найбільш небезпечних випадках.

Система фінансової безпеки конкретного підприємства передбачає диференційований рівень кількісних і якісних параметрів захищеності фінансових інтересів, адекватний його фінансовій філософії.

Фінансова безпека підприємства є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропозицій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів. Розглядаючи фінансову безпеку підприємства як стабільну систему, слід звернути увагу на такі основні моменти:

- стабільність цієї системи розглядається як її динамічна характеристика;
- ця стабільність не має абсолютного характеру;
- на окремих етапах свого розвитку система фінансової безпеки підприємства може здійснюватися, виходячи на новий рівень параметрів своєї стабільності.

Важливою цільовою направленістю системи фінансової безпеки підприємства є створення необхідних фінансових передумов стійкого зростання підприємства в поточному і перспективному періодах.

Разом із цим можна виділити п'ять основних фінансових інтересів підприємства. По-перше, це зростання ринкової вартості підприємства, якого можна досягти за рахунок зростання ринкової ціни акцій, поліпшення іміджу і торгової марки. По-друге, максимізація прибутку підприємства, що вимагає

мінімізації відрахувань до бюджету, оптимізації дивідендних виплат, стимулювання праці, розвитку виробництва, своєчасного і повного повернення кредитів та зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг). По-третє, це забезпечення підприємства основним і оборотним капіталом, що свідчить про ефективну комерційну діяльність, зростання прибутковості та ліквідності. По-четверте, забезпечення підприємства інвестиціями. По-п'яте, оптимізація відрахувань підприємства до бюджету. По-шосте, максимізація прибутку підприємства.

Поглиблене вивчення фінансово-економічної літератури [5] дозволило виділити 15 фінансових завдань, які має вирішити підприємство для задоволення власних фінансових інтересів (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

### Основні фінансові інтереси підприємства

Фінансовий інтерес	Фінансове завдання
1. Зростання ринкової вартості підприємства	Зростання ринкової ціни акцій підприємства
	Поліпшення іміджу підприємства і його торгової марки
2. Максимізація прибутку підприємства	Мінімізація відрахувань до бюджету
	Оптимізація дивідендних виплат
	Стимулювання праці
	Розвиток виробництва
	Своєчасне і повне повернення кредитів
	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг)
3. Забезпечення підприємства основним і оборотним капіталом	Ефективне ведення комерційної діяльності
	Зростання прибутку
	Зростання ліквідності
4. Забезпечення підприємства інвестиціями	Розвиток виробництва продукції (товарів, робіт, послуг)
	Упровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність
5. Оптимізація відрахувань підприємства до бюджету	Зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків до бюджету
	Зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів

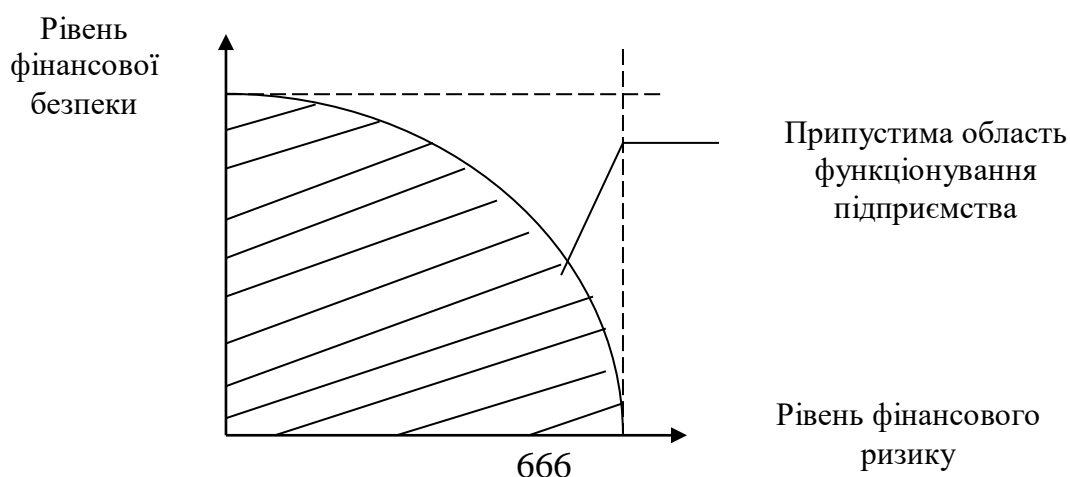
Запропонований підхід до визначення поняття «фінансова безпека підприємства» потребує ретельного розгляду реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру фінансовим інтересам суб'єкта господарювання.

## 10.2. Умови досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства

Середовище, де функціонує підприємство, характеризується не тільки складністю, мінливістю зв'язків та домовленостей, невизначеністю; воно може навіть бути агресивним до суб'єкта господарювання. Адже конкуренти, фінансові установи, навіть покупці та замовники намагаються знайти власну вигоду, таким чином задовольняючи свої інтереси. Потрібно взяти до уваги всі можливі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища при організації та плануванні виробничо-господарської діяльності. В іншому разі фінансові ризики сучасних умов господарювання призведуть до труднощів дальшого існування підприємства.

Графічно взаємозв'язок фінансового ризику та фінансової безпеки підприємства показано на *рис. 10.1*.

Як видно з *рис. 10.1*, чим більший рівень ризику, тим меншою може бути фінансова безпека підприємства. За нульового рівня ризику, підприємство має найвищий рівень фінансової безпеки, проте і порівняно менший рівень доходності. Якщо сукупний ризик сягне критичного значення, то підприємство може припинити існування за незадовільного рівня фінансової безпеки. Фінансовий ризик щодо фінансової безпеки підприємства – явище первинне. Тобто у відповідь на загрози середовища, в якому функціонує підприємство, воно намагається створити і забезпечити той рівень фінансової безпеки, що веде до реалізації поточних і стратегічних цілей.





### Рис. 10.1. Взаємозв'язок фінансової безпеки та фінансового ризику підприємства

Доцільно виділяти два рівні фінансової безпеки, що характеризують джерела можливих загроз: зовнішню і внутрішню.

На *рис. 10.2* представлені суб'єкти господарювання, які несуть загрозу фінансовій безпеці підприємства ззовні.

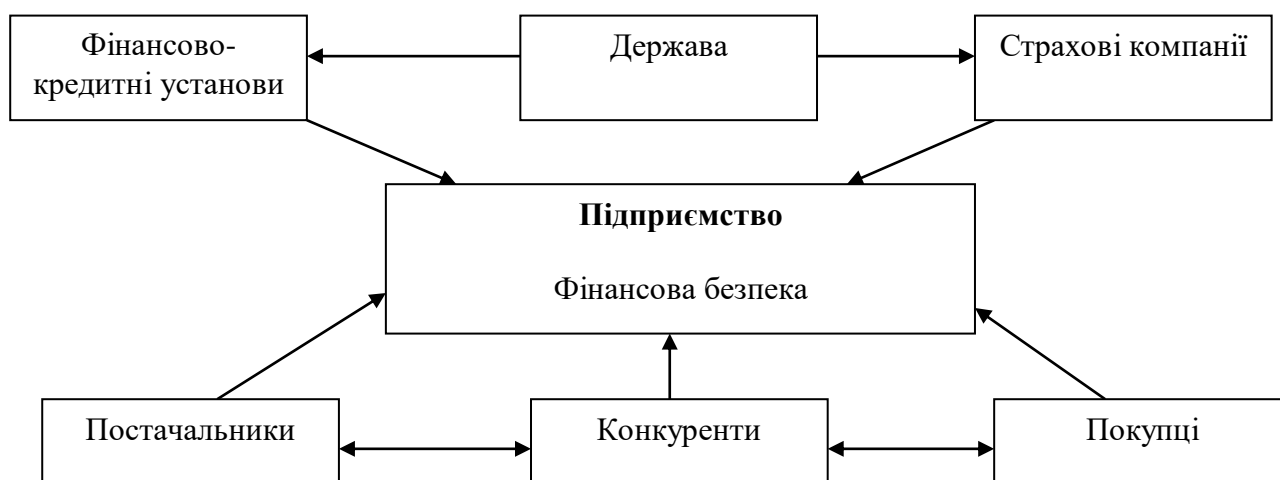


Рис. 10.2. Зовнішнє коло фінансової безпеки підприємства

Підприємство діє в тому правовому та фіскальному режимі, що задає держава, яка так само регулює діяльність фінансово-кредитних установ, страхових організацій, інших підприємств та організацій. Від якості страхових послуг та фінансово-кредитних продуктів залежить фінансовий результат підприємства, а отже, і його фінансова безпека. З іншого боку, організуючи виробничо-господарську діяльність, підприємство ретельно обирає постачальників високоякісної сировини за доступними цінами; безперечно, вони конкурують між собою і зацікавлені продати ресурс за вигідною саме для них вартістю. Так само діють і покупці кінцевого продукту підприємства: прагнучи максимізувати власну вигоду, вони зацікавлені сплатити якнайменшу ціну за продукцію, що створює некомфортну, а часто і загрозливу ситуацію для

суб'єкта-продавця, знижуючи рівень його фінансової безпеки, зменшуючи ймовірність досягнення бажаних цілей.

Інший, не менш важливий, рівень фінансової безпеки підприємства – внутрішній. Він поєднує в собі освітньо-кваліфікаційні якості персоналу, його компетентність, склад засновників та наявність серед них протиріч, рівень вмотивованості персоналу, наявність і стан взаємозв'язків між структурними підрозділами суб'єкта, стан забезпечення підприємства всіма видами ресурсів тощо (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Внутрішнє коло фінансової безпеки підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються своєю складністю, невизначеністю, мінливістю та агресивністю до суб'єктів. Це вимагає інших підходів до організації ведення справ [16].

З огляду на ризикові умови господарювання, що мають об'єктивний прояв, підприємства створюють систему захисту своїх фінансових інтересів – систему фінансової безпеки.

Доцільно виділити зовнішню і внутрішню підсистеми фінансової безпеки підприємства, що дозволить чітко реагувати на прояви деструктивних ризикових факторів.

### 10.3. Принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства

Однією з умов життєдіяльності підприємств у ринкових умовах є вміння його системи управління організувати систему фінансової безпеки, яка з певною мірою достовірності повинна гарантувати уникнення загроз, що формуються в системі його зовнішнього і внутрішнього середовищ. Особливої гостроти ця проблема набуває в період фінансової кризи. На основі поглибленого аналізу та узагальнення фінансово-економічної літератури [8] було визначено систему базових принципів організації фінансової безпеки підприємства (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

#### Базові принципи організації фінансової безпеки діяльності підприємств

Характеристика принципу
Виявлення та оцінка впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та їх синергічного ефекту
Визначення та обґрунтування системи індикативних показників, які вказують на загрози діяльності та розвитку підприємства
Чітке визначення об'єктів (структурних підрозділів, фінансових складових тощо) та класифікації загроз, які частково або суттєво впливають на їхню надійність та фінансову стійкість підприємства загалом
Оперативна зміна організаційної системи управління підприємством
Урахування ситуаційності появи загроз та створення власного банку можливих загроз у розрізі їх об'єктів та банку можливих варіантів заходів з їх усунення
Забезпечення міждисциплінарного підходу до виявлення та усунення загроз, який включає аспекти правового, фінансово-економічного, інформаційного, соціально-психологічного характеру тощо

Дотримання політики стратегічної послідовності при впровадженні інвестиційно-інноваційних програм, яка повинна враховувати як власне адаптивні чи агресивні наміри самого підприємства, так і дзеркальну поведінку контрагентів
Постійне інформування та навчання фахівців фінансово-економічних підрозділів підприємства, щодо методичних особливостей фінансових інновацій, правових проблем та організаційних заходів з їх упровадження
Формування дієвого механізму фінансової захищеності підприємства, який ґрунтується на засадах системності, комплексності, об'єктивності, послідовності, динамічності, оптимальності, конструктивності

Нижче подано обґрунтування вказаних принципів, без дотримання яких неможливо сформувати дієвий механізм уникнення чи подолання загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ.

*Принцип 1.* Організацію фінансової безпеки діяльності та розвитку підприємництва слід здійснювати з урахуванням впливу як окремих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, так і їх синергічного ефекту.

Захист від зовнішнього середовища, де діють чинники макроекономічного характеру, включаючи стан та напрямки розвитку загальноекономічних інтересів держави, кон'юнктури фінансового та фондового ринків, розвитку фінансово-кредитної системи держави, впливу міжнародних фінансово-економічних інститутів, розвитку інфраструктури фінансових інститутів тощо – вимагає створення системи моніторингу та залучення кваліфікованих фінансових аналітиків з метою об'єктивного аналізу та оцінки тенденцій і наслідків макроекономічних процесів. Причому важливо визначатись, які питання можуть вирішувати фахівці-аналітики підприємства, а в якому разі варто залучати зовнішніх експертів.

Захист фінансової безпеки від факторів внутрішнього середовища диктується проблемами взаємозв'язку та узгодження загальної стратегії діяльності й розвитку підприємства з можливостями забезпечуючого їх інвестиційного та фінансового потенціалу.

З метою забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства слід періодично зіставляти результати аналізу впливу окремо зовнішніх і внутрішніх факторів і їх спільної дії. Такий підхід вимагає, за необхідності, коригування як стратегічних, так і тактичних його намірів.

*Принцип 2.* Враховуючи багатоаспектність категорії фінансової безпеки, складність взаємозв'язків і взаємозалежності різних її елементів, не можна відразу визначити усі проблемні питання і, тим більше, пропонувати однозначні заходи для їх усунення. Тут насамперед доцільно визначатись із системою індикативних показників, які мають суттєве значення та вплив на підтримку діяльності й усталеного розвитку виробничих систем.

Економічна література містить різні підходи до формування системи індикаторів економічної безпеки, при цьому критерії фінансової безпеки найменш досліджені. Це, перш за все, ключові ресурсні та результативні індикатори, які характеризують стабільність економічної системи держави (і навіть її ладу) загалом і окремих її регіонів – як характеристики розвитку суспільно-економічних процесів на макрорівні. Такі характеристики мають суттєве значення для суб'єктів господарювання у формі фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур виробничого спрямування, оскільки вони характеризують динамічність розвитку фінансово-економічного механізму держави, його адаптивність та результативність впливу на інфляційні процеси, стабільність національної валюти, розвиток зовнішньоекономічних відносин у фінансово-кредитній, правовій та торговельній сферах. До системи індикативних показників, що формуються на рівні суб'єктів господарювання, повинні входити як показники, що документально фіксуються в системі організованого на підприємстві фінансового, управлінського, статистичного та оперативного обліку, так і прогностичні значення часткових та інтегральних показників, які отримуються з використанням економіко-математичного моделювання та прогнозування. При цьому в системі фінансового менеджменту підприємств слід звертати особливу увагу та відслідковувати динаміку фінансового стану фінансових інститутів, контрагентів по системі техніко-технологічних зв'язків, посередників тощо.

*Принцип 3.* Стратегія фінансової безпеки повинна чітко визначати об'єкти та рівень загроз на них, що спричиняються діями зовнішнього і внутрішнього середовища і способи забезпечення безпеки кожного об'єкта.

При цьому слід мати на увазі, що не для всіх об'єктів можливе встановлення кількісних характеристик рівня загроз. Це пов'язано з тим, що класифікація загроз має також якісні характеристики-ознаки. До них слід віднести такі пари загроз: явні – неявні; реальні – віртуальні; зовнішні – внутрішні; об'єктивні – суб'єктивні; спонтанні (випадкові) – такі, що характеризуються цілеспрямованістю; такі, які можна усунути – такі, яких на даний час не можна усунути; одноаспектні (прості) – багатоаспектні (складні); такі, що мають у своїй основі симетричну – асиметричну інформацію; тимчасові – постійно діючі (тобто коротко- чи довгострокового періоду дії); прогресивні – дегресивні; такі, що вимагають розробки заходів та організації постійного моніторингу – такі, що вимагають періодичної діагностики.

Складність визначення характеру загроз фінансовій безпеці підприємств полягає в тому, що вони є результатом мотивів та дій різних суб'єктів: держави, фінансових установ, контрагентів – суб'єктів господарювання.

За результатами визначення характеру загроз слід визначатись із головними наслідками їхнього впливу. При цьому загрозам, що мають перспективний та латентний характер, слід давати якісні і, по змозі, прогнозні кількісні характеристики вірогідності їх появи. Для характеристик загроз, що можуть вплинути на рівень фінансового стану та фінансові результати в поточному календарному періоді слід визначати варіативні (в межах координат: максимум – мінімум) кількісні оцінки.

*Принцип 4.* Забезпечення фінансової безпеки діяльності та розвитку підприємства не слід розглядати як проблему одного функціонального підрозділу підприємства. На стан фінансової безпеки впливають рішення, що приймаються на всіх рівнях системи управління (по системі вертикально-ієрархічних та функціонально-горизонтальних зв'язків). Тому при організації дієвої системи організації фінансової безпеки слід брати до уваги особливості організаційно-управлінської структури управління і оперативно змінювати її.

*Принцип 5.* Ураховуючи множинність та різноплановість чинників, що впливають на фінансову безпеку підприємств, а також їхню ситуативну

природу, в кожній організації слід створювати власний банк можливих загроз у розрізі їхніх об'єктів та банк можливих варіантів заходів для їх усунення. Особливо дієвим при цьому є розроблення банку заходів, що мають попереджувальний, превентивний характер. Не викликає сумнів створення такого банку і з огляду на забезпечення оперативності прийняття рішень в системі поточного реагування на певну фінансову чи виробничо-господарську ситуацію.

*Принцип 6.* Проблему фінансової безпеки, як складової частини економічної безпеки підприємства загалом, слід розглядати і розв'язувати, базуючись на міждисциплінарному підході, який включає в себе, перш за все, аспекти правового, фінансово-економічного, інформаційного, соціально-психологічного характеру.

Усі методи та організаційні форми захисту не повинні виходити за межі чинного законодавства, оскільки в кінцевому підсумку недотримання цієї вимоги призводить до затяжних судових та арбітражних процесів, які підривають не тільки фінансово-економічні, а й морально-етичні позиції підприємства у бізнесовому просторі [19].

Особливо слід зауважити, що фінансово-економічна безпека діяльності та розвитку суб'єктів господарювання нерозривно пов'язана із загальною стратегією і тактикою діяльності та розвитку підприємства, яка формується, насамперед, такими складовими їхньої політики: маркетингова, інвестиційно-інноваційна, кадрова, інформаційна тощо, ефективність функціонування яких забезпечується властивими їм методами та інструментами.

*Принцип 7.* У процесі управління інвестиційними та фінансовими ресурсами слід дотримуватись політики стратегічної послідовності, яка має формуватись на принципах адаптивної та агресивної поведінки суб'єкта господарювання.

Така послідовність має враховувати аспекти адаптивності підприємства до зміни зовнішніх умов господарювання, не виключаючи при цьому впровадження інноваційних агресивних заходів в межах дотримання правового

законодавства. Поєднання двох вказаних підходів не суперечить прийнятій у світовій практиці фінансового менеджменту політиці формування консервативної і прогресивної політики управління фінансовими ресурсами суб'єктів ринкового середовища: держави, кредитно-фінансових інститутів, окремих підприємств та їх об'єднань.

*Принцип 8.* З метою активізації та досконалого використання нових фінансових інструментів, що впроваджуються на вітчизняному фінансовому ринку та в практику суб'єктів господарювання, організувати систему постійного інформування, навчання та підвищення кваліфікації фахівців фінансово-економічних підрозділів підприємства з метою оволодіння методичними прийомами використання фінансових інновацій, правовими інструментами їх забезпечення та ефективною системою організаційних заходів їх упровадження. При цьому значну увагу слід звертати на особливості аналізу та оцінки фінансових ризиків, пов'язаних із впровадженням кожного нового інструменту, їхню правову захищеність, відповідність ринковій інфраструктурі, перспективи ліквідності фінансових інструментів на вторинному ринку.

*Принцип 9.* Забезпечення стійкого функціонування та розвитку виробничих систем в умовах динамічного ринкового середовища вимагає створення дієвого механізму його фінансової захищеності. Формування такого механізму має ґрунтуватись на цілісній системі принципів нижчої системи їхньої ієрархії, до числа яких насамперед слід віднести: системність, комплексність, об'єктивність, послідовність, динамічність, оптимальність, конструктивність.

Принцип системності передбачає створення у системі управління підприємства підсистеми підтримки управлінських рішень. Її основним завданням є формування механізму адаптивності всіх підрозділів до фінансових загроз.

Принцип комплексності вимагає конкретизації та узгодженості дій кожного підрозділу: відділів постачання, збуту, маркетингу, техніко-



технологічного проектування тощо з виокремленням та конкретизацією дій для унеможливлення, уникнення чи подолання загроз.

Дотримання принципу об'єктивності якісної та кількісної оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть стати (чи стають) загрозою для дальшої діяльності підприємства, вимагає створення на підприємстві професійного аналітичного підрозділу.

Принцип послідовності має ґрунтуватись на виважених, спланованих за календарним графіком діях, які визначаються адміністративною ієрархічною організаційною структурою управління підприємством.

Враховуючи те, що забезпечення фінансової безпеки діяльності підприємства залежить від численних факторів, які можуть впливати на неї спонтанно, рішення щодо мінімізації треба приймати в найкоротший термін, чому можуть сприяти заходи, попередньо розроблені та занесені до спеціального їх банку.

Механізм фінансової захищеності підприємства має враховувати той факт, що запобігання чи усунення спонтанних загроз коштуватиме підприємству певних витрат. Змістом принципу оптимальності в цьому разі є порівняння сум втрат від реалізації заходів з усунення загроз із сумою втрат від реалізації конкретної загрози.

Принцип конструктивності вимагає не так відображення реального оточення підприємства, як створення, прогнозування перспектив майбутнього, тобто його прогнозування (футурології). Впровадження цього принципу в систему формування фінансової безпеки для підприємства є найбільш не забезпеченим методично фактором його розвитку.

Викладені принципові положення щодо організації фінансової безпеки діяльності підприємств не слід розглядати як виключні. Їх можна покласти в основу наукової теоретико-методологічної та практичної дискусії. Сутність цього підходу полягає у декомпозиції проблемних напрямів формування фінансової безпеки підприємств. У перспективі передбачається подальше дослідження шляхом узагальнення закономірностей та конкретизації

інструментів, які доцільно використовувати в разі виникнення конкретних загроз фінансово-безпечній діяльності та стійкого економічного розвитку підприємства.

#### 10.4. Шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства

Сучасні умови господарювання, що характеризуються значним впливом фінансової кризи, вимагають обов'язкового включення в стратегію розвитку підприємства певних заходів, які дозволять мінімізувати зовнішні і внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці.

Слід зазначити, що шляхи запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам фінансово-економічній безпеці відрізнятимуться (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Основні шляхи запобігання внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства

Зокрема, до основних шляхів запобігання внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства належать:

- для зміцнення фінансово-економічної безпеки такої функціональної її складової, як техніко-технологічна, – зростання інтенсивності використання активів, скорочення рівня морального і фізичного зносу основних засобів, збільшення ресурсовіддачі та прискорення оборотності коштів, інвестованих в активи;
- для скорочення небезпеки фінансової складової передбачається вжиття заходів, спрямованих на забезпечення достатнього рівня ліквідності, підвищення ефективності використання власного капіталу через збільшення до достатнього рівня величини отримуваного чистого прибутку, скорочення залежності від кредиторів;
- зростання кадрової складової фінансово-економічної безпеки забезпечуватиметься шляхом скорочення кількості вимушених відпусток персоналу, зменшення частки працівників пенсійного віку, стимулювання трудової активності персоналу, залучення кваліфікованої робочої сили.

Реалізація означених шляхів запобігання внутрішнім загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства передбачає відповідні заходи. Заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам також розрізнятимуться в межах кожної окремої складової фінансово-економічної безпеки підприємства.

Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічної складової слід розділити за основними та оборотними засобами (рис. 10.5).

Запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічній складовій у розрізі основних засобів стає можливим за таких умов: звільнення підприємства від зайвого обладнання, машин та інших основних засобів або здачі їх в оренду; своєчасного і якісного проведення планово-запобіжних і капітальних ремонтів; придбання високоякісних основних засобів; підвищення рівня кваліфікації

обслуговуючого персоналу; своєчасного оновлення, особливо активної частини, основних засобів з метою недопущення надмірного морального і фізичного зносу; підвищення коефіцієнта змінності роботи підприємства, якщо в цьому є економічна доцільність; поліпшення якості підготовки сировини і матеріалів до процесу виробництва; підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; забезпечення там, де це економічно доцільно, централізації ремонтних служб; підвищення рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва; впровадження нової техніки і прогресивної технології – маловідхідної, безвідхідної, енерго- і паливозбережної; удосконалення організації виробництва і праці з метою скорочення втрат робочого часу і простою в роботі машин і обладнання.

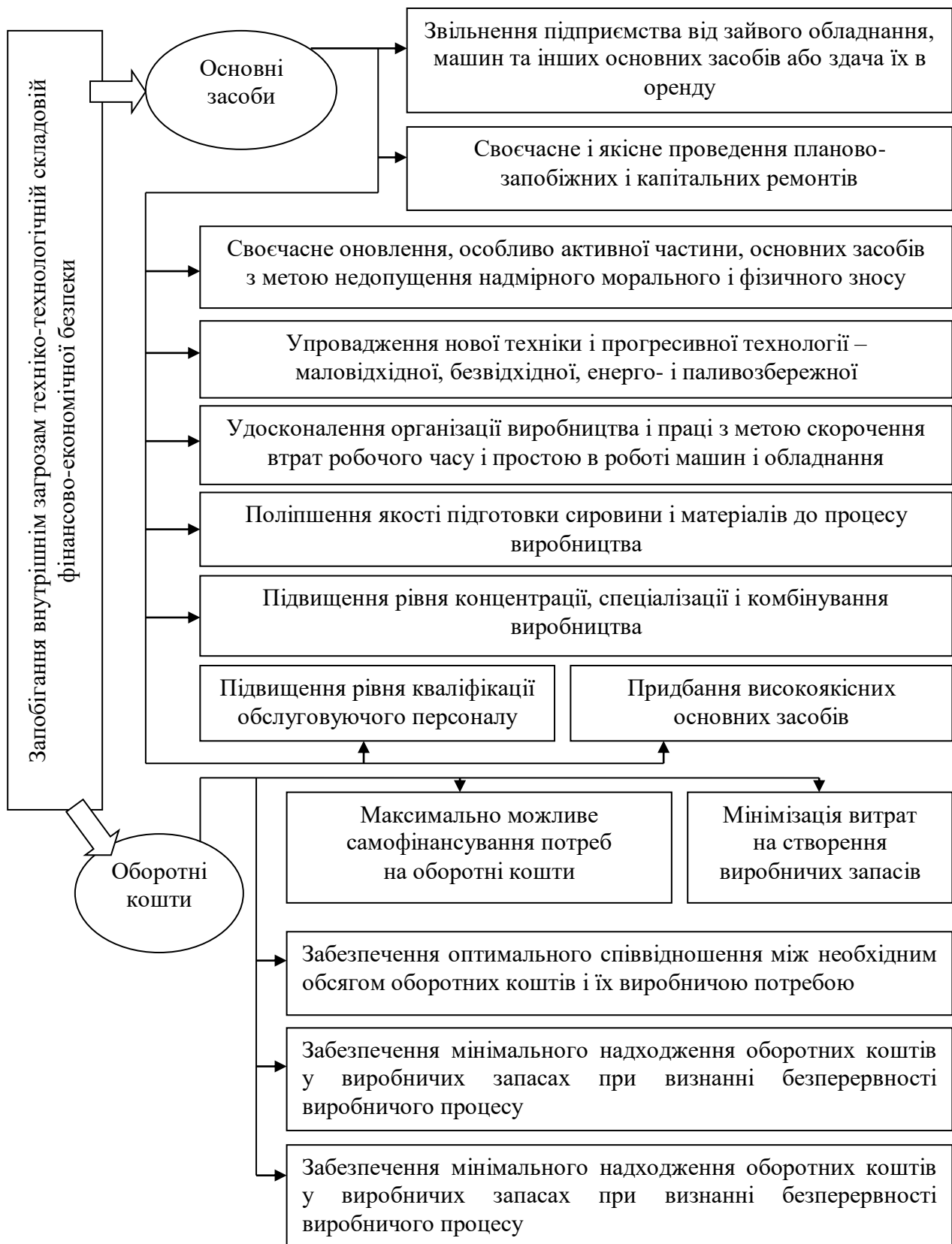


Рис. 10.5. Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічній складовій фінансово-економічній безпеки підприємства

Запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічній складовій у розрізі оборотних коштів стає можливим за таких умов:

забезпечення оптимального співвідношення між необхідним обсягом оборотних коштів і їх виробничою потребою; економне і раціональне розпорядження товарно-матеріальними цінностями;

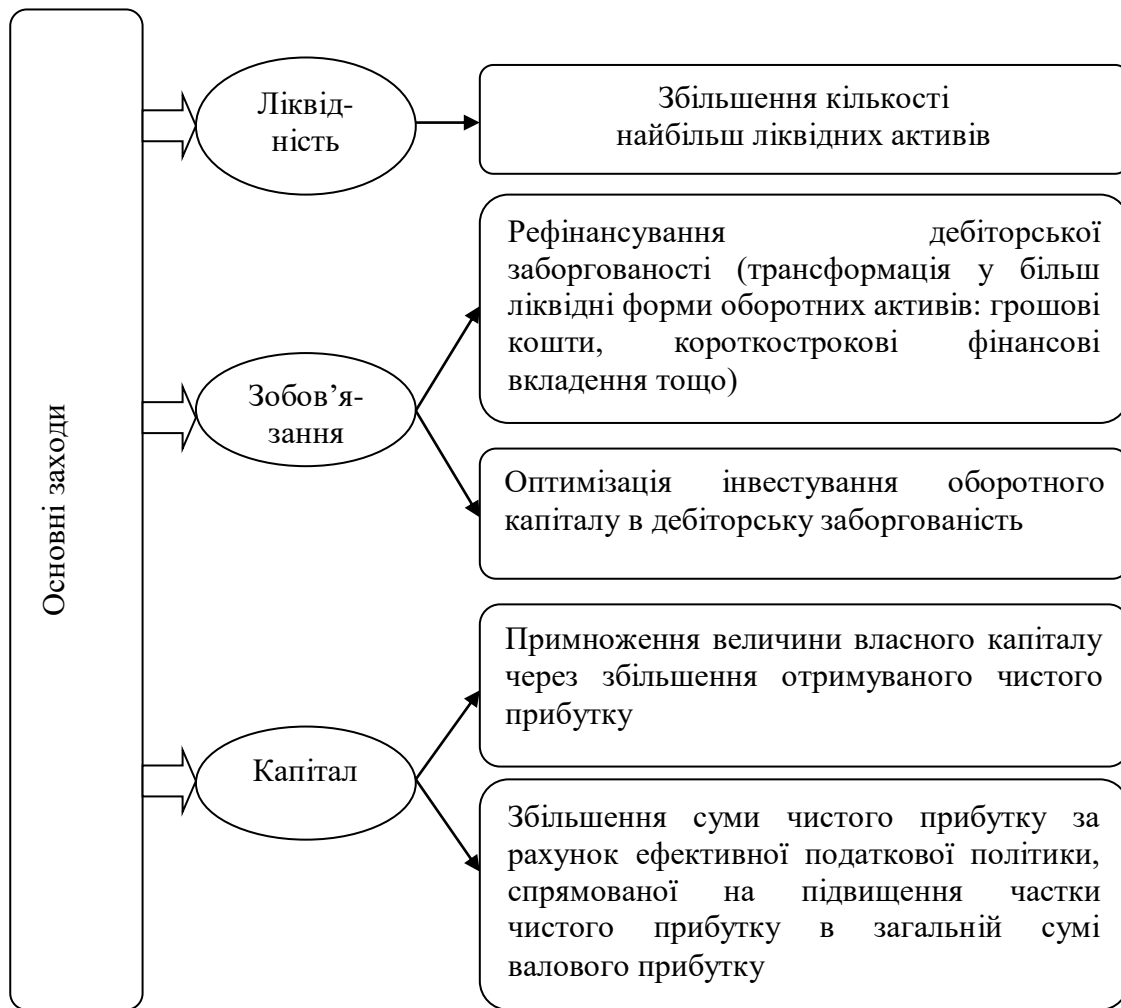
мінімізація витрат на створення виробничих запасів; забезпечення мінімального надходження оборотних коштів у виробничих запасах при виконанні безперервності виробничого процесу; максимально можливе самофінансування потреб оборотних коштів.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що основними заходами для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічній складовій фінансово-економічної безпеки на підприємстві є:

використання більш прогресивної техніки і технології або підтримка наявної у доброму технічному стані;

упровадження маловідхідних і безвідхідних технологій виробництва; закупівля високоякісної сировини, матеріалів тощо; більш якісна підготовка сировини і матеріалів до виробництва; комплексне використання сировини на підприємстві; запровадження трудової політики, спрямованої на раціональне використання наявних матеріальних ресурсів тощо.

Серед основних заходів для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам фінансовій складовій економічної безпеки виділяють такі, що спрямовані на підвищення рівня ліквідності, оптимізацію зобов'язань, підвищення ефективності управління капіталом (*рис. 10.6*).



**Рис. 10.6. Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам фінансовій складовій фінансово-економічній безпеки підприємства**

Зокрема, у межах підвищення рівня ліквідності пропонується збільшення кількості найбільш ліквідних активів. Оптимізацію зобов'язань пропонується проводити за такими напрямками: рефінансування дебіторської заборгованості (трансформація у більш ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення тощо); оптимізація інвестування оборотного капіталу в дебіторську заборгованість.

Підвищення ефективності управління капіталом пропонується забезпечити шляхом: примноження величини власного капіталу через збільшення отриманого чистого прибутку; збільшення суми чистого

прибутку за рахунок ефективної податкової політики, спрямованої на підвищення частки чистого прибутку в загальній сумі валового прибутку.

Визначені заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам кадровій складовій фінансово-економічної безпеки (рис. 10.7) обмежені незначною кількістю, поясненням чого виступає значний вплив запобігання загроз в техніко-технологічній та фінансовій складових на кадрову. При цьому пропонувані заходи є актуальними для підприємства та адекватними у сучасних умовах нестійкого ринкового середовища.



**Рис. 10.7. Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам кадровій складовій фінансово-економічної безпеки підприємства**

Зокрема, при скороченні частки працівників в економічно активному віці, зростанні чисельності пенсіонерів та зменшенні частки спеціалістів у структурі персоналу працевлаштування випускників профільних вищих навчальних закладів дасть підприємству можливість залучити нових спеціалістів на робочі місця з невисоким рівнем заробітної плати. Слід зазначити, що в складних економічних умовах значна частка випускників ВНЗ зацікавлена не тільки в матеріальному заохоченні, а й у можливості отримання певного досвіду та стажу роботи. Таким чином, можливості підприємства в багатьох випадках можуть збігтись із зацікавленістю молодих спеціалістів.

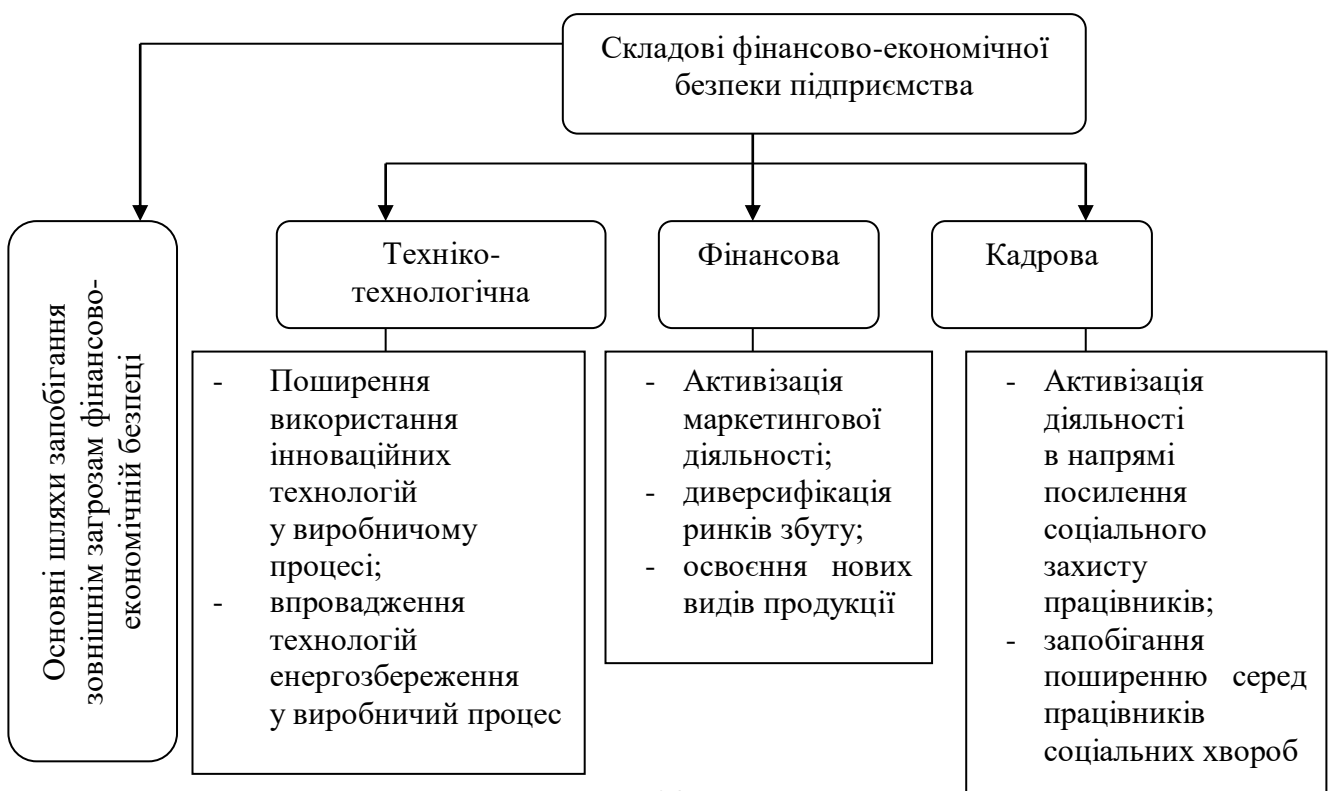
Слід зазначити, що пропонуване впровадження системи стимулів – як прямих, так і непрямих – спрямоване на підвищення рівня мотивації



працівників. Методи мотивації праці аналогічні методам, що використовуються в управлінні персоналом узагалі. Управління персоналом і мотивацією праці має ґрунтуватися на принципах системного підходу й аналізу, що означає охоплення всього кадрового складу підприємства, зв'язок конкретних рішень з урахуванням їхнього впливу на всю підсистему, аналіз і прийняття рішень відносно персоналу з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Таким чином, дослідження характеру та об'єкта впливу несприятливих умов господарювання дозволило визначити основні шляхи запобігання внутрішнім загрозам через їхню дію на основні складові фінансово-економічної безпеки підприємства – техніко-технологічну, фінансову, кадрову. При цьому важливим фактом є застосування комплексного підходу, що передбачає одночасне впровадження заходів, синергійний ефект від яких посилить кожен окрему складову економічної безпеки і позитивно вплине на загальний її результат.

Зовнішні загрози нівелюватимуться також у розрізі окремих функціональних складових фінансово-економічної безпеки (рис. 10.8).



### **Рис. 10.8. Основні шляхи запобігання зовнішнім загрозам щодо фінансово-економічної безпеки підприємства**

Отже, до заходів запобігання зовнішнім загрозам у розрізі функціональних складових фінансово-економічної безпеки слід віднести такі:

1) посилення техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства шляхом поширення використання інноваційних технологій у виробничому процесі, а також упровадження технологій енергозбереження в технологічному процесі, що дозволить скоротити собівартість продукції та зменшити залежність підприємства від змін цінової політики постачальників паливно-енергетичних ресурсів;

2) оптимізація фінансової складової фінансово-економічної безпеки шляхом активізації маркетингової діяльності, що передбачає диверсифікацію ринків збуту, освоєння нових видів продукції;

3) зміцнення кадрової складової економічної безпеки шляхом посилення мотивації працівників через фінансові та нефінансові стимули (активізація діяльності в напрямі посилення соціального захисту працівників, запобігання поширенню серед працівників соціальних хвороб) [26].

Таким чином, оптимальне поєднання зусиль підприємства в напрямі зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів сприятиме зміцненню фінансово-економічної безпеки як загалом, так і в розрізі окремих складових – техніко-технологічної, фінансової, кадрової.

### **10.5. Використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємства**

Сучасна фінансово-економічна наука пропонує три основні підходи до прогнозування фінансово-економічної безпеки підприємства з позиції можливого банкрутства: розрахунок індексу платоспроможності, використання

системи формалізованих і неформалізованих критеріїв; оцінювання і прогнозування показників задовільності структури балансу.

Водночас методологічні підходи до прогнозування банкрутства підприємств, поширені в зарубіжній практиці, можна поділити на два напрями: розрахунок індексу платоспроможності та використання системи формалізованих і неформалізованих критеріїв. Розглянемо кожен із цих підходів детальніше.

Важливе значення при виборі першого підходу відведено економіко-математичному моделюванню і методу експертного оцінювання. Економіко-математичне моделювання дає змогу з певною мірою ймовірності визначити динаміку показників залежно від зміни чинників, що впливають на розвиток фінансових процесів у майбутньому.

У світовій практиці, крім системи фінансових коефіцієнтів, для раннього запобігання кризовим явищам використовують спеціальні узагальнювальні (тестові) показники загрози банкрутства, які визначають за допомогою економіко-математичних методів і прийомів. Одним із найпоширеніших методів визначення інтегрального показника ймовірності банкрутства є метод дискримінантного аналізу (табл. 10.5). Він базується на емпіричному дослідженні фінансових показників значної кількості підприємств, певна частка яких збанкрутіла, а решта – успішно функціонує в умовах ринкового середовища.

Таблиця 10.5

**Частота використання і точність прогнозування за допомогою багатоваріантного дискримінантного аналізу порівняно з іншими прогресивними методами передбачення фінансових загроз**

Найменування методу	Характеристика методики	Частота використання, %	Точність передбачення, %
1. Багатоваріантний дискримінантний аналіз	Розрахунок інтегрального показника	30,3	86
2. Модель Logit	Побудова логістичної функції	21,3	87
3. Модель CBR (Case-Based-Reasoning)	Вибір аналогів	2,2	84

4. Штучні нейронні мережі	Визначення образів	0,9	88
5. Генетичні алгоритми	Кодування популяції хромосом	4,5	89

Варто також зазначити, що з позицій теорії і практики розмежовують два види дискримінантного аналізу: однофакторний і багатофакторний. В основі першого лежить роздільне дослідження окремих показників (що входять до складу їх певної системи) та відповідна типологія суб'єктів підприємництва. Зарахування підприємства до категорії фінансово неспроможних чи фінансово стійких проводиться у розрізі окремих індикаторів згідно зі шкалою інтерпретації значень, яка складена на основі опрацювання емпіричного матеріалу. Виходячи з аналізу відповідності кожного з показників, які формують спеціально дібрану систему, його нормативним (граничним) значенням робиться остаточний висновок щодо задовільності фінансового стану підприємницької структури. Прикладом однієї з найвідоміших моделей однофакторного дискримінантного аналізу слугує система індикаторів, підібрана У. Бівером.

Основним слабким місцем однофакторного дискримінантного аналізу є те, що параметри одних індикаторів можуть свідчити про задовільний фінансовий стан підприємства, інших – про протилежне. Така різновекторність результатів оцінювання не дає змоги об'єктивно спрогнозувати ймовірність банкрутства. Усунути вказаний недолік можна за допомогою багатофакторного дискримінантного аналізу.

Суть багатофакторного (багатоваріантного) дискримінантного аналізу зводиться до того, що за допомогою набору методів і прийомів математичної статистики виводять оптимальну дискримінантну функцію, яка відображає залежність однієї пояснюваної змінної від багатьох пояснювальних змінних. У ході побудови вказаної функції для кожного з дібраних показників (пояснювальних змінних) визначається вага, величина якої характеризує різну силу їхнього впливу на значення пояснюваної змінної. За допомогою виведеної дискримінантної функції обчислюють інтегральний (узагальнювальний)

індикатор для конкретного суб'єкта підприємництва, який дає змогу з певною мірою вірогідності прогнозувати його банкрутство.

До беззаперечних сильних сторін багатоваріантного дискримінантного аналізу можна віднести ось що:

відносна простота і незначна трудомісткість процедури застосування;

інформація, потрібна для обчислень, як правило, є доступною для широкого загалу користувачів;

вираження схильності до банкрутства у цифровому форматі обчисленим інтегральним показником дозволяє порівнювати підприємства між собою;

невелика кількість коефіцієнтів, які фігурують у дискримінантній функції, забезпечує досить високий рівень достовірності оцінки.

А тепер перейдемо до розгляду і критичного аналізу найвідоміших у світовій практиці підходів до прогнозування ймовірності банкрутства, акцентуючи увагу на ідентифікації їхніх сильних сторін і суперечливих моментів.

Попередником багатofакторного дискримінантного аналізу є тест на банкрутство Тамарі (фінансовий аналітик *Bank of Israel*). Цей тест Тамарі базується на шести показниках: коефіцієнт забезпеченості власним капіталом, прибутковість капіталу, абсолютна ліквідність, коефіцієнт співвідношення вартості товарної продукції до запасів готової продукції на складі, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт співвідношення обороту від реалізації і дебіторської заборгованості. Оскільки вказана методика за своєю суттю є однією з перших спроб створити модель однофакторного дискримінантного аналізу, їй притаманний типовий недолік будь-якої однофакторної моделі – різновекторність результатів.

У зарубіжній практиці поширена значна кількість методик (моделей) визначення інтегрального показника рівня загрози банкрутства, які для зручності подачі матеріалу систематизовано (табл. 10.6).

## Систематизація зарубіжних моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства

Назва моделі	Окремі фактори, включені в модель	Інтерпретація інтегрального показника дискримінантної моделі, розробленої на основі емпіричних досліджень
Двофакторна модель оцінювання ймовірності банкрутства	$x_1$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $x_2$ – відношення позичкових коштів до пасивів	$Z = -0,3877 - 1,0736x_1 + 0,0579x_2$ $Z < 0$ – банкрутство підприємству, ймовірно, не загрожує; $Z > 0$ – імовірність банкрутства підприємства висока
R-модель прогнозу ризику банкрутства	$x_1$ – оборотний капітал/активи; $x_2$ – чистий прибуток/власний капітал; $x_3$ – виручка від реалізації/активи; $x_4$ – чистий прибуток/інтегральні витрати	$Z = 8,38x_1 + x_2 + 0,054x_3 + 0,63x_4$ Загальна оцінка ймовірності банкрутства: $Z < 0,18$ – висока; $0,18 < Z < 0,32$ – середня; $0,32 < Z < 0,42$ – низька; $Z > 0,42$ – мінімальна
Модель Е. Альтмана (США)	$x_1$ – ліквідність (робочий капітал/активи); $x_2$ – прибутковість (чистий прибуток/активи); $x_3$ – рентабельність (прибуток до сплати податків і відсотків/активи); $x_4$ – фінансова стійкість (власний капітал/заборгованість); $x_5$ – оборотність (виручка/активи)	Варіант 1968 р. $Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5$ Мінімальне допустиме значення $Z = 1,8$ ; оптимальне $Z = 3,0$ . $Z < 1,8$ – імовірність банкрутства дуже висока; $1,8 < Z < 2,7$ – імовірність банкрутства висока; $2,7 < Z < 2,9$ – імовірність банкрутства можлива; $Z > 2,9$ – імовірність банкрутства дуже низька. Варіант 1985 р. $Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$ Мінімальне допустиме значення $Z = 1,23$ . $Z < 1,23$ – імовірність банкрутства висока; $1,23 < Z < 2,9$ – імовірність банкрутства можлива (зона невідання); $Z > 2,9$ – імовірність банкрутства низька
Модель Р. Таффлера, Г. Тішоу (Великобританія)	$x_1$ – співвідношення прибутку від реалізації й суми короткотермінових зобов'язань підприємства; $x_2$ – співвідношення оборотних активів і суми	Модифікація моделі 1997 р. $Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$ $Z > 0,3$ – загроза банкрутства мінімальна, тобто підприємство фінансово стабільне; $Z < 0,2$ – підприємство переживає фінансову кризу і ймовірність банкрутства

	<p>всіх зобов'язань;  <math>x_3</math> – співвідношення короткотермінових зобов'язань та суми всіх активів;  <math>x_4</math> – співвідношення суми продажу до суми всіх активів</p>	дуже висока
<p>Модель Й. Гайдака, Д. Стос (Польща)</p>	<p><math>x_1</math> – відношення чистого доходу від реалізації до середньої вартості активів протягом року;  <math>x_2</math> – співвідношення середньої вартості поточних зобов'язань і собівартості реалізованої продукції, помноженої на кількість днів у звітному періоді;  <math>x_3</math> – відношення чистого прибутку до середньої вартості активів;  <math>x_4</math> – співвідношення прибутку до оподаткування і чистого доходу від реалізації;  <math>x_5</math> – співвідношення загальної суми зобов'язань і загальної суми активів</p>	$Z = 0,7732 - 0,0856x_1 + 0,00077x_2 + 0,9221x_3 + 0,6936x_4 + 0,5947x_5$ <p><math>Z &gt; 0,87</math> – підприємство є фінансово стабільним;  <math>Z &lt; 0,13</math> – висока ймовірність стати банкрутом</p>
<p>Метод У. Бівера (США)</p>	<p>Коефіцієнт Бівера;  рентабельність активів;  фінансовий леверидж;  коефіцієнт покриття чистим оборотним капіталом;  коефіцієнт покриття</p>	<p>За 5 років до банкрутства:  коефіцієнт Бівера – 0,17;  рентабельність активів – 4;  фінансовий леверидж <math>\geq 50\%</math>;  коефіцієнт покриття чистим оборотним капіталом <math>\leq 0,3</math>;  коефіцієнт покриття <math>\leq 2</math>.  За 1 рік до банкрутства:  коефіцієнт Бівера – (-0,15);  рентабельність активів – (-22%);  фінансовий леверидж – <math>\geq 80\%</math>;  коефіцієнт покриття чистим оборотним капіталом – <math>\leq 0,06</math>;  коефіцієнт покриття – <math>\leq 1</math></p>
<p>Модель Р. Ліса (Великобританія)</p>	<p><math>x_1</math> – ліквідність (робочий капітал/ активи);  <math>x_2</math> – прибутковість (прибуток до сплати податків</p>	$Z = 0,063x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,01x_4$ <p>Граничне (критичне) значення <math>Z</math> дорівнює 0,037</p>

	і відсотків/операційні активи); $x_3$ – нерозподілений прибуток (резерви/операційні активи); $x_4$ – фінансовий важіль (власний капітал/заборгованість)	
Модель К. Спрінгейта	$x_1$ – робочий капітал/активи; $x_2$ – прибуток до сплати податків і відсотків/активи; $x_3$ – прибуток до сплати податків/короткотермінова заборгованість; $x_4$ – виручка/активи	$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4$ Мінімальне допустиме значення $Z = 0,862$ . Коли ж $Z$ більша за 2,451, то загроза банкрутства мінімальна і підприємство фінансово надійне
Модель Дж. Фулмера	$x_1$ – нерозподілений прибуток минулих років/сукупні активи; $x_2$ – обсяг реалізації/сукупні активи; $x_3$ – валовий прибуток/сукупні активи; $x_4$ – грошовий потік/сукупна заборгованість; $x_5$ – сукупна заборгованість/сукупні активи; $x_6$ – поточні пасиви/сукупні активи; $x_7$ – Іг (матеріальні активи); $x_8$ – оборотний капітал/сукупна заборгованість; $x_9$ – Іг (валовий прибуток/виплачені відсотки)	$Z = 5,528x_1 + 0,212x_2 + 0,073x_3 + 1,270x_4 - 0,120x_5 + 2,335x_6 + 0,575x_7 + 1,083x_8 + 0,894x_9 - 6,075$ Неплатоспроможність підприємства настає при $Z < 0$
Дискримінантна функція К. Бесрмана (Німеччина)	$x_1$ – позичковий капітал/валюта балансу; $x_2$ – чистий прибуток/валюта балансу;	$Z = 0,077x_1 + 0,813x_2 + 0,124x_3 - 0,105x_4 - 0,063x_5 + 0,061x_6 + 0,268x_7 + 0,217x_8 + 0,012x_9$ Значення інтегрального показника



	$x_3$ – чистий прибуток/позичковий капітал; $x_4$ – чистий прибуток/чиста виручка від реалізації; $x_5$ – cash-flow/позичковий капітал; $x_6$ – чиста виручка від реалізації/валюта балансу; $x_7$ – запаси/чиста виручка від реалізації; $x_8$ – сума амортизації/вартість основних засобів на кінець періоду; $x_9$ – введені основні засоби/сума амортизації; $x_{10}$ – заборгованість за банківськими позиками/позичковий капітал.	рекомендується інтерпретувати так (горизонт прогнозування один рік): $Z > 0,32$ – підприємство перебуває під загрозою банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ – неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу; $Z < 0,236$ – підприємству не загрожує банкрутство
Універсальна дискримінантна функція	$x_1$ – cash-flow/зобов'язання; $x_2$ – активи/зобов'язання; $x_3$ – прибуток/активи; $x_4$ – прибуток/виручка; $x_5$ – виробничі запаси/виручка; $x_6$ – виручка/активи	$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$ $Z > 2$ – підприємство фінансово стійке і йому не загрожує банкрутство; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість підприємства порушена, але за умови антикризового управління банкрутство йому не загрожує; $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом

Для здійснення порівняльного аналізу детальніше спинимось на економіко-математичних моделях передбачення фінансових загроз, а саме:

- двофакторній моделі діагностики банкрутства;
- прогнозній моделі Р. Таффлера і Г. Тішоу;
- моделі оцінювання ймовірності банкрутства на основі Z-критерію Е. Альтмана;
- прогнозній моделі Р. Ліса для оцінювання фінансового стану;

- методі оцінювання У. Бівера;
- моделі прогнозування потенційного банкрутства К. Спрінгейта;
- моделі прогнозування загрози банкрутства Дж. Фулмера;
- дискримінантній функції К. Беєрмана;
- універсальній дискримінантній функції.

Найпростішою є двофакторна модель діагностики банкрутства. Основні недоліки цієї моделі полягають у тому, що вона не дає змоги:

- відобразити такі сторони фінансового стану, як оборотність і рентабельність активів, темпи зміни виручки від реалізації тощо;
- визначити реальний стан ліквідності підприємства за коефіцієнтом поточної ліквідності без його аналізу в контексті з показниками виручки, обсягу дебіторської і кредиторської заборгованостей.

Отже, згадана двофакторна дискримінантна функція не дозволяє здійснити комплексне оцінювання фінансового стану підприємства в контексті загрози неплатоспроможності, тому правдивість отриманих при її застосуванні результатів прогнозування імовірності банкрутства викликає серйозні сумніви.

У практиці господарювання країн Заходу широко використовують інший метод оцінювання банкрутства підприємств – Z-рахунок Альтмана. П'яти- й одинадцятифакторні моделі діагностики банкрутства, які подано в багатьох вітчизняних літературних джерелах, доцільно застосовувати тільки для великих підприємств в Україні, які котирують власні акції на біржах, оскільки доволі складно отримати оцінку ринкової вартості суб'єкта господарювання. З цією метою слід використовувати уточнену модель Альтмана 1985 року. За даними зарубіжних джерел, точність прогнозування банкрутства за цією моделлю в межах однорічного періоду досягає 95%, двох років – 83%. Звичайно, такий високий рівень об'єктивності забезпечується тоді, коли її застосовують на фірмах найрозвиненіших ринкових країн (США, Канада, Японія тощо). Тобто головними недоліками згаданої моделі є обмежений простір для її застосування (значний ризик отримання недостовірних результатів оцінювання при

використанні в секторі малого і середнього підприємництва) та неадаптованість до вітчизняних реалій ведення бізнесу. Крім того, якщо значення інтегрованого показника містяться в інтервалі від 1,23 до 2,9 (так звана «зона невідання» в уточненій моделі), то Z-критерій Альтмана взагалі не працює. Тому, використовуючи цю модель на підприємствах України, критичне значення Z-рахунку необхідно сприймати лише як сигнал можливої фінансової небезпеки, після отримання якого потрібно терміново проводити поглиблений аналіз причин незадовільного фінансового стану і розробляти заходи для їх усунення.

Варто також відзначити, що попри видиму зовнішню простоту практичне використання аналітичної моделі Е. Альтмана насправді є доволі трудомістким, що пояснюється такими моментами:

- для обчислення рівня ліквідності, прибутковості, рентабельності та оборотності активів використовують ринкову вартість таких активів;
- для визначення коефіцієнта фінансової стійкості (співвідношення власного капіталу і заборгованості) перший оцінюють за відновлювальною вартістю з урахуванням його вкладання в різні види активів (основні засоби, нематеріальні активи, оборотні кошти, фінансові активи тощо);
- для обчислення частки робочого капіталу у загальній сумі активів з величини чистого робочого капіталу вираховують суму стійкої внутрішньої кредиторської заборгованості, оскільки вона не загрожує погіршенням фінансової спроможності;
- вагові значення усіх без винятку коефіцієнтів, що фігурують у моделі, потребують диференціації залежно від галузевої належності підприємства.

Кажучи про прогнозу чотирифакторну модель, розроблену британськими вченими Р. Таффлером і Г. Тішоу у 1977 році, доречно наголосити на тому, що її розпізнавальна прогностична здатність поступається

Z-рахунку Альтмана. Домінантне місце у вказаній дискримінантній функції належить показнику співвідношення прибутку від реалізації і суми короткотермінових зобов'язань підприємства, який має вагу в 3–4 рази вищу, аніж в інших коефіцієнтів. Тому незначні коливання лише двох фінансових показників (валового прибутку і поточних зобов'язань) можуть суттєво позначитися на зміні інтегрального індексу, а отже, і на об'єктивності оцінок імовірності банкрутства суб'єкта господарювання. Аналогічно, як і аналітична модель Е. Альтмана, рівняння Р. Таффлера і Г. Тішоу має свою «зону невизначеності» – проміжок від 0,2 до 0,3, що також можна зарахувати до його слабких сторін.

Не може бути широко застосованою у вітчизняній практиці розроблена безпосередньо для Великобританії модель прогнозування загрози неплатоспроможності Р. Ліса. Якщо в основу моделі Е. Альтмана закладено ринкову вартість акцій для погашення заборгованості, то Р. Ліс обмежився розробленням моделі, основою якої є визначення ефективності використання активів підприємства, що створюють умови для погашення заборгованості. Оскільки при розрахунку коефіцієнта використовують загальну суму активів, що не відображає структурування їх за ступенем ліквідності, то згадана модель не дає змоги реально відобразити рівень загрози неплатоспроможності підприємств, а тільки відображає рівень загрози його автономності.

Найбільш адекватно описує стан українських підприємств метод оцінювання У. Бівера. Значення його системи показників дають змогу визначити межу задовільного фінансового стану підприємства і його схильності до неплатоспроможності. Основна ідея цього методу полягає в дослідженні трендів таких діагностичних показників: рентабельність активів, фінансовий леверидж, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом, коефіцієнт покриття, коефіцієнт Бівера (*табл. 10.7*).

Недоліком методу Бівера є його прогнозний період: за наслідками розрахунку діагностичних індикаторів, підприємства потрапляють в одну з трьох груп – «благополучні компанії», а також фірми, що перебувають «за рік

до неплатоспроможності» і «за п'ять років до неплатоспроможності» відповідно.

Очевидно, що в сучасних умовах 1–5 років є надто довготривалим періодом для прогнозування, адже відтермінування у погашенні фінансових зобов'язань зазвичай не надається на термін більше ніж рік. Тому методики діагностики повинні давати прогноз платоспроможності на значно коротший термін – від 4–6 місяців до року.

Таблиця 10.7

**Система показників діагностики банкрутства У. Бівера**

Показник	Формула для розрахунку показника	Значення показника		
		Добрий стан	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
1. Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} 100\%$	6-8	4	-22
3. Фінансовий леверидж	$\frac{\text{Довгострокові та поточні зобов'язання}}{\text{Активи}} 100\%$	37	50	80
4. Коефіцієнт покриття чистим оборотним капіталом	$\frac{\text{Чистий оборотний капітал}}{\text{Активи}}$	0,4	0,3	0,06
5. Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	3,2	2,0	1,0

Не можна оминати увагою модель К. Спрінгейта, яка побудована на основі дослідження впливу 19 фінансових показників. Ця модель передбачає розрахунок чотирьох факторів, які орієнтовані на майбутні доходи підприємства. Вважають, що точність виявлення загрози неплатоспроможності за цією моделлю становить 92%, однак зі збільшенням прогнозного періоду цей показник зменшується. Високий рівень достовірності прогнозування загрози

неплатоспроможності робить цю модель придатною для широкого застосування, однак із застереженнями, аналогічними тим, які стосувалися Z-критерію Альтмана.

Модель прогнозування загрози банкрутства Дж. Фулмера була розроблена на підставі опрацювання емпіричних даних 60 американських підприємств, 30 із яких зазнали фінансового краху, і 30, що нормально функціонували – із середнім річним обсягом валюти балансу в 455 тисяч доларів США. Початковий варіант моделі містив 40 коефіцієнтів, остаточний використовує всього 9. Точність прогнозів, зроблених за допомогою згаданої дискримінантної функції, на рік уперед становить 98%, на майбутній період у два роки – 81 відсоток.

До переваг моделі Фулмера можна віднести те, що вона враховує велику кількість факторів, тому навіть при використанні в обставинах, відмінних від оригінальних (наприклад, при застосуванні на вітчизняних підприємствах), ця модель поводить себе стабільніше, ніж інші методики. На відміну від моделі Альтмана, дискримінантна функція Дж. Фулмера не містить показників ринкової вартості, яку складно визначати в умовах відсутності розвиненого й ефективно функціонуючого фондового ринку в Україні. Крім того, модель враховує і розмір фірми, що, напевно, справедливо як у США, так і в будь-якій іншій країні з ринковою економікою. До того ж вона з однаковою надійністю прийнятна як для банкрутів, так і працюючих фірм.

Попри згадані сильні сторони моделі Фулмера вона також не позбавлена типових недоліків. Зокрема, функція для розрахунку інтегрального показника була побудована на емпіричних даних малих і середніх фірм, що звужує сферу її застосування, оскільки використання поза сектором малого і середнього бізнесу може суттєво негативно впливати на точність прогнозів. За рекомендаціями фахівців, для отримання максимально достовірних результатів сьомий за порядком коефіцієнт (натуральний логарифм від суми матеріальних активів) коректно визначати у перерахунку елементів активів у тисячі доларів

США на дату складання аналізованого звіту, що ускладнює обчислення й підвищує їх трудомісткість.

Піонером застосування методології багатофакторного дискримінантного аналізу для передбачення можливої загрози банкрутства фірм у Німеччині був К. Беєрман, який, опрацювавши емпіричні дані щодо 21 пари підприємств, 50% яких працювали збитково та перебували у стані фінансової кризи, у 1976 році вивів власну модель.

Навіть поверхневе ознайомлення із запропонованою К. Беєрманом інтерпретацією можливих параметрів інтегрального показника  $Z$  свідчить про те, що у випадках, коли його значення буде в інтервалі від 0,236 до 0,32, використання дискримінантної функції нічого не дасть і потрібно буде проводити додатковий поглиблений аналіз інших якісних параметрів, унаслідок чого різко зростає трудомісткість прогнозування критичної фінансової неспроможності.

З використанням різних методик прогнозування банкрутства розраховано універсальну дискримінантну функцію. Її особливістю є використання показника співвідношення *cash-flow* (обсягу чистих грошових потоків, які формуються внаслідок операційної та інвестиційної діяльності підприємства і є у його розпорядженні в конкретному часовому періоді) до величини загальних зобов'язань. Вважаємо, що певні особливості методів визначення чистого грошового потоку в різних країнах позначатимуться на точності відповідних прогнозів [27].

Проаналізувавши можливості використання зарубіжних дискримінантних функцій для оцінювання фінансової неспроможності українських підприємств, хочемо резюмувати, що попри низку переваг цих моделей, підтверджених експериментальним шляхом, безапеляційна і беззастережна імплементація їх у національну аналітичну практику є некоректною. Так, враховуючи значні відмінності у факторах зовнішнього економічного середовища, які генерують загрозу банкрутства суб'єктів господарювання в Україні (наприклад, інфляції); нестабільність та ігнорування галузевих особливостей діяльності вітчизняних

підприємницьких структур; необ'єктивність облікової інформації щодо вартості активів і пасивів та розбіжності у веденні обліку і розрахунку окремих показників, можна з упевненістю стверджувати, що використання західних моделей діагностики банкрутства на підприємствах України даватиме недостатньо об'єктивні прогнози.

Ще один методологічний недолік закладено у самій побудові комплексного показника на основі моделі суми коефіцієнтів. Модель суми може давати некоректний результат, якщо хоча б один із ключових індикаторів виявиться вищим за певну межу.

Проблеми мікро- і макроекономіки України інтегрованого показника свідчатиме про відсутність фатальних перспектив для суб'єкта підприємництва, тоді як усі решта індикаторів сигналізуватимуть про зворотне.

Для усунення перерахованих недоліків необхідно скоригувати вагові параметри показників, які застосовують у згаданих дискримінантних функціях, та додатково враховувати низку інших індикаторів, що характеризують кризовий стан суб'єкта підприємництва.

Кажучи про необхідність адаптації іноземних моделей до специфіки вітчизняної практики прогнозування неплатоспроможності, варто також назвати основні проблеми, які при цьому виникають:

- відсутність вичерпної інформації про базу емпіричних даних, використану для обчислення вагових параметрів коефіцієнтів моделі;
- відсутність інформації щодо бази даних, використаної для обчислення критеріїв оцінювання отриманих значень інтегрального показника;
- відсутність обширної статистики банкрутств національних підприємств, яка б спростовувала чи підтверджувала надійність тієї чи іншої дискримінантної функції;
- низька достовірність інформації, відображеної у звітності українських підприємств, у тому числі через застосування відмінних методичних підходів до ведення обліку і складання звітів.



Зі всього сказаного можна зробити висновок, що найпридатнішим для експрес-діагностики схильності до банкрутства українських підприємств є метод Бівера. Недаремно Міністерство економіки України рекомендує застосовувати під час проведення моніторингу фінансового стану підприємств для виявлення ознак їхньої неплатоспроможності саме систему показників У. Бівера.

Щодо вітчизняної практики експрес-діагностики, то західні моделі прогнозування схильності до банкрутства тут застосовують недостатньо, що спричинило, з одного боку, недостатнє врахування ними умов економічного життя в Україні, а з другого – недостатнє ознайомлення фінансових менеджерів з їхніми перевагами і недоліками. З огляду на це, пропонуємо перейти від інтегральних показників, розрахованих за певною моделлю, до спеціального коефіцієнта можливості банкрутства, який можна визначити за такою схемою:

$$K_{мб} = \frac{Z_n}{Z_r}, \quad (10.1)$$

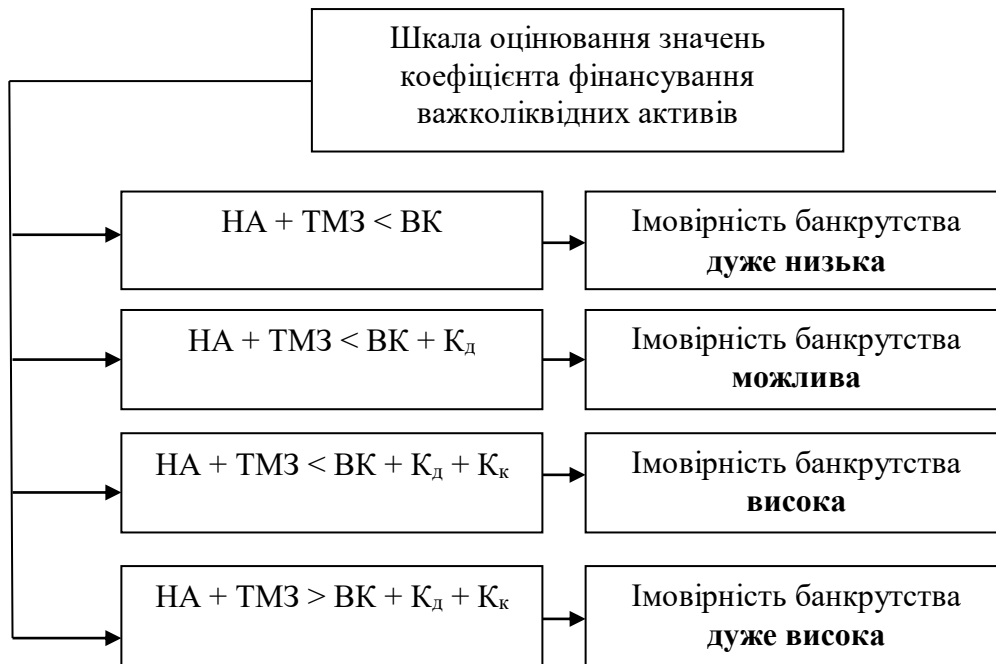
де  $K_{мб}$  – коефіцієнт можливості банкрутства;

$Z_n$  – інтегральний показник за моделлю для кожного підприємства;

$Z_r$  – інтегральний показник за тією самою моделлю на основі середньогалузевих показників.

Якщо  $K_{мб}$  становить більше ніж 1,5, то фінансовий стан підприємства відносно стабільний і йому банкрутство не загрожує. Коли цей коефіцієнт перебуває в межах від 0,8 до 1,5, то фінансовий стан суб'єкта господарювання задовільний, хоча він може мати певні фінансові проблеми. У разі, якщо  $K_{мб}$  дорівнює менше ніж 0,8, то підприємство переживає фінансову кризу і ймовірність банкрутства для нього дуже висока.

Доволі надійним методом інтегрального оцінювання загрози банкрутства підприємств у світовій практиці є визначення коефіцієнта фінансування важколіквідних активів (рис. 10.9).



*Примітка:*  $HA$  – середня вартість необоротних активів;  $TMЗ$  – середня сума поточних товарно-матеріальних запасів (без запасів сезонного зберігання);  $BK$  – середня сума власного капіталу;  $K_d$  – середня сума довготермінових банківських кредитів;  $K_k$  – середня сума короткотермінових банківських кредитів

**Рис. 10.9. Оцінювання ймовірності загрози банкрутства за допомогою коефіцієнта фінансування важколіквідних активів**

Незважаючи на відносну простоту обчислень і доступність інформації для широкого спектра користувачів, окрім хіба що показника середньої суми поточних товарно-матеріальних запасів (без запасів сезонного зберігання) для застосування методу «коефіцієнта фінансування важколіквідних активів», висновки щодо ступеня ймовірності банкрутства, зроблені на основі дотримання тих чи інших нерівностей, не мають конкретного числового вираження, тобто є досить розпливчастими.

Щодо можливостей застосування на українських підприємствах моделей і методів прогнозування схильності підприємницьких структур до банкрутства, розроблених зарубіжними вченими можна зробити такі висновки.

Використання у сучасній національній аналітичній практиці зарубіжних моделей прогнозування ймовірності банкрутства, побудованих за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу, обмежується тим, що такі ймовірнісні оцінки можуть спотворено відображати реальний стан речей на

підприємстві. Це зумовлюється як неадекватністю згаданих моделей вітчизняним умовам господарювання та нормативно-правовому забезпеченню, яке регламентує їхню діяльність, так і недосконалістю цих методик, а саме:

- наявність певної часової невідповідності, оскільки моделі, розроблені на основі емпіричного матеріалу багаторічної давності, застосовуються в сучасних економічних умовах, часто ускладнених явищами глобальних і локальних фінансово-економічних криз;
- не враховано значних відмінностей у чинниках, які впливають на фінансовий стан підприємств у країнах, де на основі емпіричного матеріалу розроблено вказані моделі, та Україні (інфляція, фондо-, енерго-, трудомісткість виробничих процесів тощо);
- є розбіжності у порядку ведення обліку згідно з міжнародними і національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та розрахунку окремих показників, які використовуються у закордонних методиках, а також невідповідність між балансовою і ринковою вартістю різних видів активів і пасивів;
- наявність методологічного недоліку, закладеного в самій побудові комплексного інтегрованого показника на основі моделі суми коефіцієнтів, яка може давати недостовірний результат оцінювання;
- не враховано галузевої специфіки функціонування підприємств, яка суттєво впливає на вагові параметри коефіцієнтів дискримінантних функцій;
- вагові значення коефіцієнтів в окремих моделях не збалансовані, комплексно не відображають усіх аспектів ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності та конкурентоспроможності підприємства;
- більшість моделей не містить детальної типології ступенів фінансової стійкості підприємств та їхньої схильності до банкрутства на основі диференціації граничних значень інтегральних показників;

- достовірність прогнозу ймовірності банкрутства з часом суттєво знижується і на тривалу перспективу може бути досить низькою;
- за допомогою застосування дискримінантних функцій отримують лише прогноз щодо ймовірності критичної неплатоспроможності підприємства в майбутньому та не отримують інформації про можливість його перспективного розвитку;
- спектр зацікавлених осіб, які можуть використовувати для аналізу зарубіжні моделі діагностики банкрутства, істотно обмежується тим, що даних за типовими формами фінансової звітності, які підлягають офіційному оприлюдненню, може бути недостатньо для обчислення значення інтегрального показника багатofакторної дискримінантної функції.

Застосування в Україні зарубіжних багатofакторних методик оцінювання потенційного банкрутства на основі якісного підходу ускладнюється необхідністю їх адаптації до вітчизняних реалій ведення бізнесу шляхом конкретизації критичних значень відповідних показників за галузями, що вимагає опрацювання значного пласту накопичених статистичних даних. Отже, без проведення копiтких наукових досліджень у цьому напрямі не обійтись. До того ж використання подібних методик на рівні конкретного підприємства вимагатиме залучення висококваліфікованих фінансових аналітиків, оплата послуг яких негативно позначиться на вартості процесу діагностики схильності до банкрутства.

## **10.6. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Для ефективного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства потрібне використання системного та комплексного підходів, які визначають необхідність формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом її зміцнення. При цьому системний підхід до формування відповідного механізму передбачає, що системі управління слід урахувати всі умови діяльності підприємства, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії і взаємодії, а комплексний підхід – передбачає дії щодо створення ефективної системи управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства на засадах розробки комплексу заходів щодо забезпечення його стабільного розвитку через створення сприятливих умов, а також нейтралізацію та ліквідацію зовнішніх і внутрішніх загроз.

При цьому механізм управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства має базуватися на завданнях і принципах управління, що передбачає комплексну та системну сукупність відповідних методів, інструментів та конкретних практичних заходів. При цьому зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою певний вид управлінської діяльності, спрямованої на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції.

Таким чином, управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на базових положеннях теорії управління, згідно з якими до основних елементів системи управління можна віднести мету, об'єкт і суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління, а формування ефективного організаційно-економічного механізму управління має відбуватися одночасно з формуванням відповідної системи її обліково-аналітичного забезпечення.

В рамках цього, метою формування та практичної реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення її необхідного

рівня задля досягнення підприємством своїх тактичних і стратегічних цілей. Досягнення поставленої мети здійснюється завдяки вирішенню таких основних організаційно-економічних заходів:

- організація служби фінансово-економічної безпеки на підприємстві;
- планування мети, завдань, функцій, принципів управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- формування бюджету служби фінансово-економічної безпеки підприємства;
- фінансове забезпечення функціонування системи управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- контроль за дотриманням планових показників і аналіз відхилень рівня фінансово-економічної безпеки підприємства від заданих нормативів;
- діагностика стану рівня фінансово-економічної безпеки підприємства тощо.

Відповідно, під організаційно-економічним механізмом управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно розуміти взаємозалежну сукупність:

форм і методів управління, у тому числі системи мотивації;  
форм і методів тактичного й оперативного управління;  
важелів і методів формування системи керуючих параметрів;  
системи обґрунтованих фінансових й адміністративних обмежень;  
інформаційної системи формування законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень.

При аналізі й оцінюванні механізму доцільно використовувати методи спостереження, експерименту, імітаційного й економіко-математичного моделювання та інші. Відповідно до цього необхідно послідовно вивчити механізм обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, фактори, важелі та методи, закладені в його основу.

Враховуючи ці положення, організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства варто визначити як сукупність взаємозалежних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління (підприємство), які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів досягнення певного рівня його фінансово-економічної безпеки. Він має забезпечувати моніторинг, аналіз, удосконалення, прогнозування та планування рівня фінансово-економічної безпеки, якого досягло підприємство за певний час.

На *рис. 10.10* наведена структура сформованого організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Відповідно до наведеної запропонованої структури, умовно механізм управління можна поділити на два блоки: до першого блоку віднести фінансово-економічні та організаційні складові, до другого – його тактичне і стратегічне забезпечення. Набір засобів, методів, принципів і функцій управління та відповідних заходів його забезпечення, що формують організаційно-економічний блок механізму управління, дозволяють підвищити (зміцнити) рівень фінансово-економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі.

У свою чергу, тактичне забезпечення управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства полягає в ефективному та раціональному використанні потенціалу його дальшого розвитку за визначеними напрямками, забезпеченні стійкості стану його фінансово-економічної безпеки та адаптації до поточних нововведень.

Стратегічне ж забезпечення управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства полягає у формуванні спроможності підприємства реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від наявних і потенційних загроз та використанні можливостей, що надає зовнішнє середовище.

Відповідно, моніторинг реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємств також необхідно здійснювати у двох площинах: відносно його організаційної та фінансово-економічної складових, які практично пронизують механізм, виступаючи платформою для інших складових. Самостійний моніторинг та оцінка складових, спрямовані на пошук приватних ресурсів, не надають цілісної характеристики механізму. Тому їх повинна завершувати інтегрована оцінка ефективності організаційно-економічного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, яка спирається на низку індикаторів (розвиток управлінських компетенцій, ефективне використання потенціалу розвитку підприємства та підвищення ефективності управління підприємством). У рамках цього моніторинг та оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки, що інтегровані з комплексною оцінкою потенціалу розвитку підприємства, доцільно здійснювати на основі поєднання статичного і динамічного підходів, визначення пріоритетності використання кількісних показників, створення системи показників і критеріїв як єдиної інформаційної бази для формування обліково-аналітичного забезпечення потреб управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства, вибору комплексу методів, упровадження і використання аналізу та оцінки на всіх етапах процесу управління.





Рис. 10.10. Структура організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємства

Усі показники в рамках формування вдосконаленого аналітичного інструментарію моніторингу й оцінювання рівня фінансово-економічної

безпеки підприємства доцільно розподілити між двома відокремленими, але послідовно взаємопов'язаними етапами, що сформуєть структурну модель її організаційно-економічного забезпечення:

формування механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що здійснюється в зовнішньому середовищі, тобто з урахуванням дії зовнішніх факторів впливу на її рівень;

реалізація механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, безпосередньо пов'язаної з побудовою ефективної системи з урахуванням дії внутрішніх факторів впливу.

Оснoву дії механізму управління становить ув'язування цілей і завдань системи обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства з методами, засобами досягнення цілей і управлінських рішень, які є елементами управління. Моніторинг процесу створення системи обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства можна уявити як моніторинг таких етапів:

- оцінка початкового рівня фінансово-економічної безпеки підприємства;
- визначення цілей і завдань стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- виявлення видів управлінської діяльності, задіяних у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проектування системи обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- реалізація механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для оцінки початкового рівня фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно провести комплексну діагностику його стану з метою встановлення стратегічних і тактичних факторів її підвищення.

Основними етапами моніторингу та оцінювання складових організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно вважати:

- визначення об'єктів моніторингу та подальшого оцінювання з урахуванням обмежень у часі, ресурсах та інше;
- вибір критеріїв та системи показників щодо оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства;
- вибір методу оцінювання;
- безпосередній моніторинг;
- безпосередня оцінка (розрахунки, порівняння, висновки та рекомендації).

Таким чином, аналізуючи зовнішні і внутрішні загрози, управлінський персонал підприємства повинен спрогнозувати найбільш небезпечні з них та розробити систему відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, запобігання їм або послаблення їхнього впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Відповідно, з метою формування ефективного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно визначити алгоритм дій щодо формування ефективного процесу її забезпечення, який реалізується за такими етапами:

– оцінка можливостей (напрямів та резервів) щодо зміцнення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства – здійснюється оцінка здатностей підприємства (його управлінських компетенцій та потенціалу розвитку за визначеними напрямками);

– аналіз впливу факторів на середовище функціонування підприємства – здійснюється аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей

підприємства з метою визначення можливих загроз за складовими фінансово-економічної безпеки;

- моніторинг поточного стану фінансово-економічної безпеки підприємства та формулювання місії, визначення системи цілей та завдань стратегії дальшого розвитку підприємства з метою зміцнення його фінансово-економічної безпеки;

- розробка відповідних заходів захисту в рамках реалізації обліково-аналітичного забезпечення механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства та формування комплексної системи їх організації;

- планування та координація реалізації запропонованих заходів;

- контроль результатів практичної реалізації запропонованих заходів;

- внесення корективів у чинну стратегію розвитку підприємства в рамках зміцнення його фінансово-економічної безпеки;

- стимулювання результатів діяльності персоналу, задіяного в процесі зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства, зокрема в рамках підвищення його вартості;

- оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.

Також наголосити, що механізм оцінювання й моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів, які приводять до відповідності форми і зміст управління, динамічну рівновагу та гнучкість підприємства як системи.

При цьому альтернативою поділу етапів організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства на формування та реалізацію може стати концепція етапів життєвого циклу механізму, відповідно до якої етапами оцінювання механізму обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як створеного кінцевого продукту мають бути:

- моніторинг та оцінювання досягнутого рівня або стану кожного виду залучених до його формування ресурсів;
- оцінка перспективних напрямів розвитку механізму управління;
- аналіз відповідності досягнутого рівня (або стану) кожного виду залучених ресурсів цілям розвитку механізму управління;
- розробка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на приведення у відповідність досягнутого і перспективного стану виду ресурсів;
- оптимізація управлінських рішень з узгодження досягнутого і перспективного стану кожного виду залучених ресурсів;
- реалізація оптимальних варіантів управлінських рішень із приведення у відповідність досягнутих і перспективних видів ресурсів;
- ефективне функціонування варіанта структури залучених ресурсів підприємства тощо.

Така концепція дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства саме з позицій ресурсного підходу, що дає можливість оптимізувати останній за стадіями його ефективного формування і реалізації та сприяє забезпеченню оперативною інформацією системи управління підприємством у рамках аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз з метою розробки та впровадження системи відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, усунення або послаблення впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється в умовах невизначеності впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства на ефективність прийняття управлінських рішень, що вимагає застосування комплексного та системного підходів.

При цьому фінансово-економічну безпеку підприємств слід розглядати як універсальну та комплексну категорію, в основі якої закладено систему

забезпечення і захисту економічних інтересів підприємств від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, досягання захищеності їхнього потенціалу розвитку від негативного впливу загроз та небезпек, створення відповідних умов для набуття здатності відновлюватись та постійно розвиватись в умовах високодинамічних змін ринкового середовища.

У рамках формування обліково-аналітичного забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства її забезпечення слід розглядати як вид управлінської діяльності щодо формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції. При цьому створення системи обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та організаційно-економічний механізм управління процесом її зміцнення мають відбуватись одночасно: завдання першої полягає в підтримці оптимального рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, завданням другого є забезпечення її достатнього рівня для досягнення підприємством своїх тактичних і стратегічних цілей.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тестові питання**

**1. Фінансова безпека підприємства є основним елементом системи безпеки:**

- а) інформаційної;
- б) економічної;
- в) технічної;
- г) інвестиційної.

**2. Фінансова безпека є системою таких параметрів фінансового стану підприємства:**

- а) кількісних і якісних ;
- б) технічних та силових;
- в) контрольних;
- г) конкурентоспроможних.

**3. Об'єктом забезпечення фінансової безпеки є:**

- а) підприємство як система;
- б) стан захищеності підприємства;
- в) власний капітал;
- г) сформована система пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства, що потребують захисту в процесі його фінансової діяльності.

**4. У системі фінансової безпеки підприємства ідентифікуються загрози:**

- а) зовнішні і внутрішні;
- б) не тільки реальні, а й потенційні;
- в) загрози банківського сектору;
- г) міжнародні загрози.

**5. Важливою цільовою направленістю системи фінансової безпеки підприємства є:**

- а) захист підприємства в поточному періоді від зовнішніх загроз;
- б) створення системи захисту у фінансовій сфері діяльності;
- в) створення необхідних фінансових передумов стійкого зростання підприємства в поточному і перспективному періодах;
- г) захист підприємства у поточному періоді від внутрішніх загроз.

**6. Скільки можна виділити основних фінансових інтересів підприємства:**

- а) шість;
- б) вісім;
- в) три;
- г) п'ять.

**7. Яке фінансове завдання є фінансовим інтересом щодо зростання ринкової вартості підприємства:**

- а) зростання ринкової ціни акцій підприємства, поліпшення між підприємства і його торгової марки;
- б) мінімізація відрахувань до бюджету, оптимізація дивідендних виплат, стимулювання праці;
- в) розвиток виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), упровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність;
- г) зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків у бюджет, зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів.

**8. Яке фінансове завдання є фінансовим інтересом щодо забезпечення підприємства інвестиціями:**

- а) зростання ринкової ціни акцій підприємства, поліпшення між підприємства і його торгової марки;
- б) мінімізація відрахувань до бюджету, оптимізація дивідендних виплат, стимулювання праці;
- в) розвиток виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), впровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність;
- г) зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків у бюджет, зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів.

**9. Яке фінансове завдання є фінансовим інтересом щодо максимізації прибутку підприємства:**

- а) зростання ринкової ціни акцій підприємства, поліпшення між підприємства і його торгової марки;
- б) мінімізація відрахувань до бюджету, оптимізація дивідендних виплат, стимулювання праці;
- в) розвиток виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), упровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність;
- г) зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків у бюджет, зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів.

**10. Яке фінансове завдання є фінансовим інтересом щодо оптимізації відрахувань підприємства до бюджету:**



- а) зростання ринкової ціни акцій підприємства, поліпшення іміджу підприємства і його торгової марки;
- б) мінімізація відрахувань до бюджету, оптимізація дивідендних виплат, стимулювання праці;
- в) розвиток виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), упровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність;
- г) зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків у бюджет, зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів.

**11. Рівень ризику, за якого підприємство має найвищий рівень фінансової безпеки, – це:**

- а) четвертий;
- б) нульовий;
- в) мінус четвертий;
- г) десятий.

**12. Фінансовий ризик щодо фінансової безпеки підприємства – це явище:**

- а) первинне;
- б) вторинне;
- в) третинне;
- г) немає відповідності.

**13. Доцільно виділити два рівні фінансової безпеки, що характеризують джерела можливих загроз:**

- а) міжнародну і фінансову;
- б) банківську і виробничу;
- в) зовнішню і внутрішню;
- г) сировинну і технічну.

**14. Зовнішнє коло фінансової безпеки підприємства – це:**

- а) фінансово-кредитні установи, держава, страхові компанії, постачальники, конкуренти, покупці;

- б) МВФ, міжнародні трастові компанії;
- в) постачальники сировини, пального, газу тощо;
- г) контрольні органи.

**15. Правово-фіскальний режим установлено:**

- а) МВФ;
- б) власником;
- в) міжурядовими угодами;
- г) державою.

**16. Внутрішній рівень фінансової безпеки підприємства поєднує в собі:**

- а) дефіцит бюджету;
- б) освітньо-кваліфікаційні якості персоналу, його компетентність, склад засновників та наявність серед них протиріч, рівень умотивованості персоналу, наявність та стан взаємозв'язків між структурними підрозділами суб'єкта, стан забезпечення підприємства всіма видами ресурсів;
- в) перевищення власного капіталу понад позичковим;
- г) збалансованість виробництва і продажу продукції.

**17. Для сучасних умов господарювання характерними є:**

- а) складність, невизначеність, мінливість та агресивність до суб'єктів;
- б) стабільність, фінансова незалежність, відсутність конкурентів;
- в) конкурентне середовище, нестабільність, відсутність ринку збуту;
- г) прозорість умов праці, державна підтримка.

**18. Особливої гостроти проблема фінансової безпеки набуває в період:**

- а) розвитку;
- б) фінансової кризи;
- в) перебудови;
- г) розроблення бізнес-плану.

**19. Стратегія фінансової безпеки повинна чітко визначати:**

- а) джерела фінансування;
- б) оптимальне співвідношення власного і позичкового капіталу;
- в) обсяг сировини, необхідний для виробничого процесу;

г) об'єкти та рівень загроз на них, що спричиняються діями зовнішнього і внутрішнього середовища, і способи забезпечення безпеки кожного об'єкта.

**20. Проблему фінансової безпеки, як складової частини економічної безпеки підприємства в цілому, слід розглядати та розв'язувати, базуючись:**

- а) на міждисциплінарному підході;
- б) командно-адміністративному підході;
- в) ліберальному підході;
- г) розробляється власний підхід до будь-якого підприємства.

**21. Основним завданням підсистеми підтримки управлінських рішень є:**

- а) розроблення системи контролю за рішенням власників;
- б) розроблення адміністративно-командної документації;
- в) формування механізму адаптивності всіх підрозділів до фінансових загроз;
- г) контроль упровадження наказів та угод.

**22. Дотримання принципу об'єктивності якісної та кількісної оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть стати (чи стають) загрозою для дальшої діяльності підприємства, вимагає створення на підприємстві:**

- а) відділу охорони;
- б) професійного аналітичного підрозділу;
- в) маркетингового підрозділу;
- г) якісного управління.

**23. Змістом принципу оптимальності є:**

- а) порівняння загальних податків зі сумою отриманої виручки;
- б) порівняння сум втрат від реалізації заходів з усунення загроз із сумою втрат від реалізації конкретної загрози;
- в) порівняння чистого прибутку зі втратами на виготовлення продукції;
- г) порівняння обсягу виручки з чистим прибутком.

**24. Принцип конструктивності вимагає:**

- а) технічного розв'язання проблеми;

- б) інформаційного забезпечення;
- в) перевірності наданої інформації;
- г) прогнозування перспектив майбутнього.

**25. Основні заходи запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічній складовій слід розділити:**

- а) за основними й оборотними засобами;
- б) власним капіталом;
- в) позичковими коштами;
- г) відсутністю або присутністю технічного персоналу.

**26. Серед основних заходів запобігання внутрішнім загрозам фінансовій складовій економічної безпеки виділяють такі, що спрямовані:**

- а) за основними й оборотними засобами;
- б) оптимізація структури персоналу, мотивація працівників підприємства;
- в) на підвищення рівня ліквідності, оптимізацію зобов'язань, підвищення ефективності управління капіталом;
- г) за власним капіталом.

**27. Основні заходи запобігання внутрішнім загрозам кадровій складовій фінансово-економічної безпеки підприємства є:**

- а) за основними й оборотними засобами;
- б) оптимізація структури персоналу, мотивація працівників підприємства;
- в) на підвищення рівня ліквідності, оптимізацію зобов'язань, підвищення ефективності управління капіталом;
- г) за власним капіталом.

**28. Сучасна фінансово-економічна наука пропонує три основні підходи до прогнозування фінансово-економічної безпеки підприємства з позиції можливого банкрутства:**

- а) розрахунок індексу платоспроможності; використання системи формалізованих і неформалізованих критеріїв; оцінювання і прогнозування показників задовільності структури балансу;

- б) розрахунок індексу платоспроможності; використання системи формалізованих і неформалізованих критеріїв; оцінку співвідношення запасів сировини і обсягів виробництва;
- в) оцінювання і прогнозування показників задовільності структури балансу; оцінку співвідношення запасів сировини до обсягів виробництва;
- г) розрахунок ефекту від упровадження заходів безпеки.

**29. Одним із найбільш поширених методів, який застосовується для визначення інтегрального показника ймовірності банкрутства, є метод:**

- а) спектрального аналізу;
- б) емпіричного аналізу;
- в) дискримінантного аналізу;
- г) хімічного аналізу.

**30. Управління процесом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на базових положеннях теорії:**

- а) ймовірності;
- б) управління;
- в) споживання;
- г) зради.

### **Ситуаційні завдання**

*Завдання 10.1 Оцінка ризику на основі ідентифікації фінансово-економічного стану підприємства*

*Мета заняття:* отримання студентами навичок щодо здійснення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства та ідентифікації на його основі ступеня ризикованості виробничо-господарської діяльності підприємства.

*Основні питання*

Порядок формування інформаційного масиву для здійснення аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

Методологія здійснення аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Оцінка ризикованості діяльності підприємства на основі аналізу його фінансового стану.

Ідентифікація ризику підприємства на основі оцінки ймовірності його банкрутства.

### *Вихідні дані*

Вихідними даними для проведення ділової гри є бухгалтерська звітність про діяльність промислового підприємства: Форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», а також аналітична інформація про діяльність цього підприємства за період 3–5 років (додаток А).

Студент самостійно обирає підприємство з фонду електронного банку даних лабораторії економічних досліджень кафедри економіки підприємств та погоджує з викладачем, що веде практичні заняття.

### *Хід гри*

В ході ділової гри виконується кілька блоків завдань, за якими студенти готують презентацію:

- Блок 1 Аналітична довідка про підприємство.  
Дослідження основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, його фінансового стану. Для отримання більш
- Блок 2 повної інформації про фінансово-економічний стан студент може використати комп'ютерну програму з фонду кафедри економіки підприємств «Оцінка економічного потенціалу підприємства».  
Розрахунок та аналіз результативних та різностних критеріїв (показників) фінансового стану підприємства. Для зручності аналізу критерії (показники) фінансового стану можуть бути
- Блок 3 узагальнені у табличній формі. Отримані розрахункові значення критеріїв (показників) фінансового стану та їх динамічний аналіз є підставою для здійснення якісного аналізу ризику діяльності підприємства і джерел його виникнення.
- Блок 4 Визначення ймовірності банкрутства підприємства на основі

розрахунку двох із трьох запропонованих моделей діагностики банкрутства (модель Альтмана, Спрінгейта, коефіцієнта Бівера).

Розробка рекомендацій щодо зниження ризикованості діяльності Блок 5 підприємства на підставі аналізу його фінансово-економічного стану.

Результатом проведення ділової гри має бути складення звіту. Зміст звіту:

Загальна характеристика підприємства.

Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства.

Аналіз результативних та різностних показників (критеріїв) ефективності діяльності підприємства та ідентифікація ризиків.

Розрахунок імовірності банкрутства.

Аналіз ризиків та рекомендації щодо їх зниження.

### **Термінологічний словник**

*Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Верховна Рада України; Закон від 14.05.1992 № 2343-ХІІ.*

**Арбітражний керуючий** – фізична особа, призначена господарським судом у встановленому порядку в справі про банкрутство як розпорядник майна, керуючий санацією або ліквідатор із числа осіб, які отримали відповідне свідоцтво і внесені до Єдиного реєстру арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) України.

**Банкрутство** – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

**Боржник** – суб'єкт підприємницької діяльності (юридична особа або фізична особа – підприємець), неспроможний виконати протягом трьох місяців свої грошові зобов'язання після настання встановленого строку їх виконання, які підтверджені судовим рішенням, що набрало законної сили, та постановою

про відкриття виконавчого провадження. Фізична особа – підприємець є боржником лише за зобов'язаннями, які виникли у неї у зв'язку зі здійсненням підприємницької діяльності. Боржником не можуть бути відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо).

**Грошове зобов'язання** – зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму відповідно до цивільно-правового правочину (договору) та на інших підставах, передбачених законодавством України. До грошових зобов'язань відносять також зобов'язання щодо сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування; зобов'язання, що виникають унаслідок неможливості виконання зобов'язань за договорами зберігання, підряду, наймання (оренди), ренти тощо та які мають бути виражені у грошових одиницях. До складу грошових зобов'язань боржника, в тому числі зобов'язань щодо сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування, не включають неустойки (штрафу, пені) та інших фінансових санкцій, визначених на дату подання заяви до господарського суду, а також зобов'язань, які виникли внаслідок заподіяння шкоди життю і здоров'ю громадян, зобов'язань з виплати авторської винагороди, зобов'язань перед засновниками (учасниками) боржника – юридичної особи, що виникли з такої участі. Склад і розмір грошових зобов'язань, у тому числі розмір заборгованості за передані товари, виконані роботи і надані послуги, суму кредитів з урахуванням відсотків, які зобов'язаний сплатити боржник, визначають на день подання до господарського суду заяви про порушення справи про банкрутство.

**Заінтересовані особи стосовно боржника** – юридична особа, створена з участю боржника, юридична особа, що здійснює контроль над боржником, юридична особа, контроль над якою здійснює боржник, юридична особа, з якою боржник перебуває під контролем третьої особи, власники (учасники, акціонери) боржника, керівник боржника, особи, що входять до складу органів



управління боржника, головний бухгалтер (бухгалтер) боржника, у тому числі звільнені з роботи за три роки до порушення провадження у справі про банкрутство, а також особи, які перебувають у родинних стосунках із зазначеними особами та підприємцем (фізичною особою) – боржником, а саме: подружжя та їхні діти, батьки, брати, сестри, онуки, а також інші особи, щодо яких є обґрунтовані підстави вважати їх заінтересованими; для цілей цього Закону заінтересованими особами стосовно арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) чи кредиторів визнаються особи в такому ж переліку, як і заінтересовані особи стосовно боржника.

**Значні правочини (договори)** – правочини (договори) щодо розпорядження майном боржника, балансова вартість якого перевищує один відсоток балансової вартості активів боржника на день укладення правочину (договору).

**Кредитор** – юридична або фізична особа, а також органи доходів і зборів та інші державні органи, які мають підтверджені у встановленому порядку документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника; конкурсні кредитори – кредитори за вимогами до боржника, які виникли до порушення провадження у справі про банкрутство і виконання яких не забезпечено заставою майна боржника; поточні кредитори – кредитори за вимогами до боржника, які виникли після порушення провадження у справі про банкрутство; забезпечені кредитори – кредитори, вимоги яких забезпечені заставою майна боржника (майнового поручителя).

**Неплатоспроможність** – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку грошові зобов'язання перед кредиторами не інакше, як через відновлення його платоспроможності.

**Офіційне оприлюднення** – оприлюднення відомостей про справу про банкрутство на офіційному веб-сайті Вищого господарського суду України в мережі Інтернет.

**Погашені вимоги кредиторів** – задоволені вимоги кредиторів, вимоги, щодо яких досягнуто згоди про припинення, у тому числі заміну зобов'язання або припинення зобов'язання в інший спосіб, а також інші вимоги, які відповідно до цього Закону вважаються погашеними;

Правочини (договори), щодо яких є заінтересованість – правочини (договори), сторонами яких є заінтересовані особи зі сторони боржника, арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) чи кредиторів.

**Представник працівників боржника** – особа, уповноважена загальними зборами (конференцією), на яких присутні не менш як дві третини штатної чисельності працівників боржника, або відповідним рішенням первинної профспілкової організації боржника (а за наявності кількох первинних організацій – їхнім спільним рішенням) представляти їхні інтереси під час провадження у справі про банкрутство з правом дорадчого голосу.

**Сторони у справі про банкрутство** – конкурсні кредитори (представник комітету кредиторів), боржник (банкрут).

**Уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) суб'єкта підприємницької діяльності – боржника** – особа, уповноважена загальними зборами учасників (акціонерів), що володіють більш як половиною статутного капіталу боржника, представляти їхні інтереси під час провадження у справі про банкрутство з правом дорадчого голосу.

**Учасники у справі про банкрутство** – сторони, забезпечені кредитори, арбітражний керуючий (розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор), власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, державний орган з питань банкрутства, Фонд державного майна України, представник органу місцевого самоврядування, представник працівників боржника, уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) суб'єкта підприємницької діяльності – боржника, а також інші особи, які беруть участь у провадженні у справі про банкрутство.

## Список використаної і рекомендованої літератури

1. Барановський О. І. Фінансові кризи : передумови, наслідки та шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2009. – 754 с.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський ; Інститут економічного прогнозування. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
3. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – 2-е изд. – К. : Эльга, 2009. – 776 с.
4. Васильченко З. Теоретична концепція оцінки економічної безпеки банку / З. Васильченко, І. Васильченко // Банківська справа. – 2006. – № 4. – С. 36–39.
5. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К. С. Горячева. – К. : Інститут економіки і прогнозування НАН України, 2006. – 19 с.
6. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. для студ. вузів / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К. : ЦУЛ, 2008. – 240 с.
7. Куркін М. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємства : навч. посібник / М. В. Куркін, В. Д. Понікаров, Д. В. Назаренко. – Х. : ФОП Павленко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. – 300 с.
8. Мартюшева Л. С. Принципи організації фінансової безпеки підприємства / Л. С. Мартюшева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2011. – № 8. – С. 11–17. – (Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва).
9. Мартюшева Л. С. Фінансова безпека підприємства / Л. С. Мартюшева, Т. Е. Петровська, Н. І. Трихліб // Комунальне господарство міст : науково-технічний збірник. – К. : Техніка, 2006. – Вип. 71. – С. 235–238. – (Серія : Економічні науки).

10. Медведєва І. Б. Діагностування як складова процесу управління фінансовою безпекою підприємства / І. Б. Медведєва, М. Ю. Погосова // Економіка розвитку. – 2008. – № 1 (45). – С. 75–78.
11. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова та ін. ; за ред. В. М. Гейця. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 240 с.
12. Орехова Е. В. Система качественных показателей финансовой безопасности предприятия / Е. В. Орехова // Журнал «Новая экономика». – 2013. – № 1 (61). – С. 115–119.
13. Орехова К. В. Експрес-оцінювання фінансової надійності підприємства / К. В. Орехова // Збірник наукових статей «Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики» ; Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 2 (13). – С. 124–134.
14. Орехова К. В. Інформаційна підтримка прийняття рішень в управлінні фінансовою безпекою підприємства: практичний аспект / К. В. Орехова // Научно-практический журнал «Экономика и управление», г. Симферополь. – 2013. – № 5. – С. 107–113.
15. Орехова К. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства / К. В. Орехова // Збірник наукових статей «Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії і практики». – 2013. – № 2 (15). – С. 203–212.
16. Орехова К. В. Конкурентні переваги в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Паршиної. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – Т. 2. – С. 196–203.
17. Орехова К. В. Місце та роль фінансових переваг в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства / К. В. Орехова // Збірник наукових праць

«Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)». – 2013. – № 1 (16). – С. 77–82.

18. Орехова К. В. Оцінювання фінансової безпеки підприємства: методичний аспект / К. В. Орехова // Комунальне господарство міст : науково-технічний збірник. – К. : Техніка, 2013. – Вип. 108. – С. 368–376. – (Серія: Економічні науки).
19. Орехова К. В. Оцінювання фінансової безпеки підприємства: методичний аспект / К. В. Орехова // Комунальне господарство міст : науково-технічний збірник. – К. : Техніка, 2013. – Вип. 108. – С. 368–376. – (Серія: Економічні науки).
20. Орехова К. В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства / К. В. Орехова // Науково-практичний журнал «Економіка промисловості» (м. Донецьк). – 2013. – № 1–2 (61–62). – С. 76–83.
21. Палига Є. М. Проблеми та пріоритети корпоративного управління економічною безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі України / Є. М. Палига, А. М. Штангрет // Регіональна економіка. – 2009. – № 1. – С. 138–145.
22. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Р. С. Папехин ; Волгоградский государственный университет. – Волгоград, 2007. – 21 с.
23. Погосова М. Ю. Аналіз методичного забезпечення оцінювання фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / М. Ю. Погосова, В. С. Лебедева // Економічні науки. – 3. Фінансові відносини. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2008/Economics/25751.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2008/Economics/25751.doc.htm).
24. Погосова М. Ю. Діагностування впливу загроз мікро- та макросередовища на фінансову безпеку підприємств / М. Ю. Погосова // Управління фінансами в умовах вступу до СОТ : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Х. : ХНЕУ, 2009. – С. 118–121.
25. Самбуріна Н. С. Аналіз фінансової складової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н.С. Самбуріна // Економічні науки. – 3. Фінансові

відносини. – Режим доступу :

[http://www.rusnauka.com/NIEK\\_2006/Economics/3\\_17583.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIEK_2006/Economics/3_17583.doc.htm).

26. Тридід О. М. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : монографія / О. М. Тридід, К. В. Орехова. – К. : УБС НБУ, 2010. – 143 с.
27. Тридід О. М. Фінансовий менеджмент у запитаннях та відповідях : навч. посібник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, О. М. Біломістний, К. В. Орехова. – Львів : Новий Світ-2000, 2014. – 384 с.
28. Шелест В. В. Управління фінансовою безпекою довірчого товариства / В. В. Шелест // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 181–184.
29. Orekhova K. V. Dynamic approach to enterprise financial stability evaluation / K. V. Orekhova // Scientific approach to the analysis of the government's economic policy in the present-day conditions : research articles, B&M Publishing, San Francisco, California. – 2014. – P. 59–67.

## **Розділ 11. Державне регулювання інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

*Передбачати – означає управляти.  
Б. Паскаль*

11.1. Сутність і напрями державної інноваційної політики у сфері фінансово-економічної безпеки

11.2. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в Україні

11.3. Методи і засоби впливу держави на інноваційні процеси

11.4. Досвід державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності у країнах із розвинутою ринковою економікою

11.5. Вплив глобалізації на інноваційні процеси в економіці України

11.6. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки

### **11.1. Сутність і напрями державної інноваційної політики у сфері фінансово-економічної безпеки**

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх і зовнішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання ресурсів за кожним напрямом діяльності. Підвищення рівня фінансово-економічної безпеки передбачає прийняття дієвих правових актів, створення відповідних інституцій, ухвалення адекватних управлінських рішень у галузі фінансової політики, тобто забезпечення комфортних умов на макрорівні для ефективного ведення господарської діяльності підприємствами. Заходи щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки мають бути системними і зосереджуватися на ключових проблемах. Ураховуючи, що фінансова безпека держави визначається деякою мірою станом фінансово-економічної безпеки окремого підприємства, то для підвищення рівня безпеки на макрорівні необхідно

створити надійну систему фінансового контролю, посилити платіжну дисципліну всіх суб'єктів господарської діяльності та налагодити ефективний державний контроль за здійсненням валютних операцій.

На сучасному етапі розвитку світової економіки спостерігається зростання темпів інноваційних змін, переглядаються стандарти і пріоритети, які здавались непохитними ще 30 і навіть 20 років тому. Те, що вважалося визначальним у розвитку економіки будь-якої країни, як-от: високорозвинена важка промисловість, власні енергоресурси, інвестиції – сьогодні не здатні уповні забезпечити економічне зростання держави.

Характеристика державної інноваційної політики у сфері фінансово-економічної безпеки потребує, насамперед, обґрунтування поняття й основних типів державної інноваційної політики загалом.

Головним суб'єктом інноваційного розвитку національної економіки загалом і її суб'єктів господарювання зокрема є держава, яка і визначає вибір певної моделі інноваційного розвитку. Держава створює умови для підвищення науково-технологічного потенціалу країни, визначає пріоритети у сфері науково-технологічної діяльності і підтримує їхній розвиток через систему фінансово-кредитних та податкових інструментів, формує організаційні механізми інформаційного і ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. З цією метою створюється законодавче забезпечення, яке встановлює правові, економічні, організаційні умови науково-технічної та інвестиційної діяльності, визначає порядок і умови надання підтримки суб'єктам інноваційної діяльності. Ці заходи здійснюються через державну інноваційну політику.

*Державна інноваційна політика* – сукупність певних напрямів, форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів [3].

Визначення і ранжирування пріоритетів науково-технічного розвитку та ухвалення рішень про фінансування масштабних державних програм міцно



вбудоване в політичний, законодавчий і бюджетний процеси економічно розвинених країн. Відповідні механізми узгодження інтересів припускають участь впливових політичних сил і найвагоміших учасників інноваційного процесу – представників міністерств і відомств, що фінансують інноваційні розробки, великих корпорацій – підрядників, дрібних наукоємних компаній, інтереси яких, як правило, широко представлені в парламентах, а також лідерів наукового співтовариства.

Не менш важливою функцією держави у розвинених країнах стало створення сприятливих умов для інноваційної діяльності підприємницького сектору.

Практика управління інноваційними процесами в різних країнах дозволяє виділити *основні типи державної інноваційної політики* [6, с. 208].

**1. Політика технологічного поштовху.** Головні цілі та пріоритетні напрями науково-технологічного й інноваційного розвитку задає держава, на основі чого визначаються методи стимулювання інноваційної діяльності, які мають здійснюватись через удосконалення управління в науково-технологічній та інноваційній сферах. Такий варіант передбачає розроблення різних державних програм, великі капіталовкладення у масштабні інноваційні проекти, використання інших прямих форм державної участі в регулюванні інноваційних процесів. Держава підтримує лише довгострокові інноваційні проекти, які потребують значних фінансових вкладень, а отже, можуть бути реалізовані лише потужними підприємствами.

**2. Політика ринкової орієнтації.** Передбачає провідну роль ринкового механізму в розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки та техніки, а також обмеження ролі держави у стимулюванні фундаментальних досліджень. Спрямована на створення сприятливого економічного клімату і розвиток інформаційного середовища з метою реалізації нововведень у фірмах, скорочення прямої участі держави в НДДКР і дослідженнях ринків, а також прямих форм регулювання, які перешкоджають стимулюванню ринкової

ініціативи та ефективній перебудові ринку. Націлена на короткострокові і недорогі інноваційні проекти, що їх реалізують окремі фірми.

**3. Політика соціальної орієнтації.** Спрямована на соціальне регулювання результатів НТП. Процеси прийняття рішень відбуваються із залученням широкої громадськості за умов досягнення соціально-політичного консенсусу. Цей тип інноваційної політики має бути поєднаний з іншими типами у співвідношенні, яке б не перешкоджало повноцінному економічному розвитку держави.

**4. Політика, спрямована на реформування економічної структури господарського механізму.** Передбачає суттєвий вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, на зміну галузевої структури, взаємодію суб'єктів господарювання, рівень життя тощо. Це потребує нових форм організації й механізмів управління розвитком науки і техніки, а також їх взаємодії. На сучасному етапі таку політику, разом з ринковою, застосовує Японія.

На формування державної інноваційної політики впливає низка факторів [3], серед яких можна виділити такі.

**1. Рівень вилучення первинних доходів.** Ступінь централізації виробленого національного доходу, що характеризується часткою його вилучення через податкову систему і різного роду платежів до бюджету. Високий рівень централізації є основою існування державного ринку науково-технічної продукції, низький – передумовою створення недержавного ринку цієї продукції.

Високий ступінь централізації означає вилучення до бюджету значної частки первинних доходів, що зменшує накопичення підприємств загалом, а також її частини, спрямованої на оновлення продукції чи технологічних процесів, проведення НДДКР. Така система гальмує розвиток недержавного ринку науково-технічної продукції.

Конкретний обсяг вилучення первинних доходів залежить від прийнятої концепції розвитку держави. Якщо передбачається здійснення масштабних

народногосподарських проєктів з використанням централізованих капіталовкладень, то це, природно, передбачає значне вилучення доходів. У цьому разі ринок науково-технічної продукції буде значною мірою ринком державних замовлень.

Якщо ж передбачається орієнтування переважно на приватну ініціативу, то, навпаки, норма вилучення доходу має бути низькою, щоб розширити можливості недержавного сектору в частині попиту на науково-технічну продукцію. Але треба пам'ятати, що завжди існує певна мінімальна норма вилучення, величина якої пов'язана з необхідністю фінансування оборонних програм, соціальної підтримки населення, розвитку охорони здоров'я та інших напрямів.

**2. Ринкова інфраструктура.** Стан ринкової інституційної інфраструктури (грошово-кредитного, фондового ринків, страхових, пенсійних, інвестиційних фондів) може гальмувати або, навпаки, прискорювати розвиток ринку науково-технічної продукції. Матеріалізація ідей і винаходів вимагає вкладення значних коштів. Основними важелями їх формування є довгострокові кредити, а також механізм ринку цінних паперів.

**3. Законодавство.** Розвиток законодавчої бази впливає на характер ринку науково-технічної продукції. Йдеться перш за все про патентно-ліцензійне законодавство. Ринок ліцензій – це одна з основних форм існування ринку науково-технічної продукції. Якщо в економічній системі немає патентів і ліцензій, то розвиненого ринку науково-технічної продукції також немає, оскільки відсутні основні правові форми ринкового передавання інтелектуального продукту. Хіба ж споживач купуватиме цей продукт, коли його можна дістати просто так?

**4. Інтеграція науки і виробництва.** Важливим фактором, що впливає на характер ринку науково-технічної продукції, є форма організації НДДКР, пов'язана з рівнем інтеграції науки і виробництва. Крайнощами тут можуть бути дві форми наукової діяльності – у складі виробничих одиниць і поза такими. Якщо превалує перша форма, то на ринок виводиться технологічно

завершений інтелектуальний продукт, як правило, апробований у виробництві. Але такий продукт зазвичай має меншу новизну і прогресивність. Річ у тім, що підприємству не вигідно випускати на сторону ефективну технологію, оскільки це, по-перше, створює конкуренцію, а по-друге, не дозволяє зняти пінку – додатковий прибуток, який утворюється на нових ринках [16].

Якщо науково-технічну продукцію реалізує на ринку самостійна наукова організація, то в цьому разі прогресивність і новизна продукції вища, а можливо, і з нижчою її вартістю. Останнє пов'язане з тим, що споживач придбає науковий продукт, перспективи ринкових і виробничих можливостей якого недостатньо з'ясовані.

Нерідко навіть розробники не знають реальної вартості реалізовуваної наукової продукції. Крім того, такий продукт може бути доведений до пуття вже в дослідних підрозділах виробничого споживача, завдяки чому можна одержати вже власну науково-технічну продукцію і запатентувати її.

**5. Конкурентоспроможність технологій.** Конкурентоспроможність науково-технічної продукції на світових ринках визначає внутрішню або зовнішню орієнтацію її ринку. Недостатня конкурентоспроможність інтелектуального продукту на світовому ринку зумовлює низку заходів для впливу на ринок науково-технічної продукції з метою розширення і поліпшення якісних характеристик, а саме:

- штучне розширення державного ринку НДДКР для стимулювання розробки високотехнологічних продуктів НДДКР;
- розширення неринкового сектору інтелектуального продукту, збільшення державних витрат на освіту;
- збільшення обсягу імпорту передових технологій з метою їх адаптації у вітчизняному виробництві;
- розширення імпорту науково-технічних ідей з метою їх подальшого доведення до стадії технологічної завершеності на основі власних розробок.

У тому разі, коли недостатня конкурентоспроможність науково-технічної продукції пов'язана зі слабкою її технологічною завершеністю, необхідно стимулювати залучення інвестицій до сфери виробничої реалізації винаходів, розвивати найбільш ефективні форми поєднання науки і виробництва, надавати пільгові кредити науці з метою створення дослідних і виробничих підрозділів.

**6. Рівень економічного розвитку.** Цей фактор економічного розвитку країни справляє очевидний вплив на розвиток ринку в таких напрямках:

- падіння рівня розвитку виробничої сфери призводить до зниження платоспроможного попиту на нововведення (у разі зростання фізичної потреби на них);
- ринок науково-технічної продукції стагнує;
- спад рівня економічного розвитку призводить до зниження доходів держави, а отже, і її витрат на науку;
- зменшення витрат на науку веде до звуження державного ринку науково-технічної продукції;
- падіння обсягів виробництва і дефіцит держбюджету ведуть до інфляції, здорожчання кредитів, що негативно позначається на ринку довгострокових проектів НДДКР, які є, як правило, високотехнологічними і найперспективнішими.

Реалізація державної інноваційної політики потребує формування стратегії інноваційного розвитку.

Формування макроінноваційних стратегій припускає урахування різних аспектів державного управління інноваціями [3]. Такими аспектами можуть бути нижченаведені.

**1. Діапазон охоплення державою науково-технічних сфер і напрямів інноваційної діяльності.** Цей діапазон може бути різним і визначається такими основними факторами:

- розвиненість державного сектору науково-технічної сфери;
- наявність коштів у державному бюджеті;

– розвиненість фірмової науки і рівень розвитку ринку нововведень.

Два перші фактори визначають можливості держави впливати на науково-технічний розвиток економіки. Чим більшим є державний сектор НДДКР, тим більшою буде кількість науково-технічних досліджень і розробок, які можна провадити під патронатом держави.

**2. Характер переміщення технологій.** Залежно від поставлених цілей та інноваційних завдань можуть бути обрані різні форми руху технологій між підприємствами і галузями. Можна назвати дві основні стратегії, за допомогою яких реалізується такий тип розвитку: стратегія послідовних інновацій і стратегія технологічного стрибка.

**3. Характер генерації ідей.** Завдання підвищення конкурентоспроможності у високотехнологічних галузях на світовому ринку може бути вирішено двома основними способами – на імітаційній основі, тобто за рахунок запозичення зарубіжних технологій, і на основі власних вітчизняних нововведень. Третій підхід реалізується на основі симбіозу двох вказаних способів.

**4. Характер підтримки інноваційних процесів.** Підтримка інноваційних процесів з боку держави може бути прямою і непрямую. І в першому, і в другому випадках підтримка орієнтована на різні стадії інноваційного процесу – на дослідження, розробку, виробництво. Державна підтримка може бути спрямована у сферу як внутрішніх, так і зовнішніх інноваційних процесів.

Не менш важливим питанням розвитку економіки є регіональні аспекти інноваційного розвитку. Однією з основних цілей регіонального науково-технічного розвитку є оновлення традиційних і технологічно відсталих або екологічно шкідливих галузей виробництва, сконцентрованих переважно в старих промислових центрах. Підвищена увага до проблем науково-технічного розвитку та інноваційної діяльності сприяє диверсифікації економіки регіонів з високим рівнем спеціалізації виробництва, що схильні до більшого ризику в разі зміни кон'юнктури ринку або під час економічних криз.

Активну роль у цьому процесі може і повинна відіграти наявна мережа науково-дослідних установ і вищих навчальних закладів. Їхній часто незатребуваний за останнє десятиліття науково-технічний потенціал потребує більш вираженої переорієнтації на проблеми регіонального розвитку.

У світовій економіці вироблено й апробовано на практиці цілу низку організаційно-економічних заходів, які сприяють інтенсифікації процесу науково-технологічного розвитку на рівні регіонів, серед яких:

- введення спеціальних цільових програм на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях;
- прямі державні субсидії та цільові асигнування регіональних (місцевих) органів влади;
- місцеві податкові пільги, спрямовані на стимулювання регіонального розвитку;
- формування наукових парків і регіональних центрів передової технології, створення інкубаторів малого бізнесу;
- залучення венчурного капіталу;
- мобілізація ресурсів приватного сектору на вирішення завдань регіонального науково-технічного розвитку;
- вдосконалення інформаційної, комунікаційної, фінансової інфраструктури;
- організація управлінського консультування підприємців.

Таким чином, нехтування станом фінансово-економічної безпеки може призвести до катастрофічних наслідків: занепаду галузей, банкрутства підприємств і, зрештою, до підриву системи життєзабезпечення держави з наступною втратою суверенітету. Тому, належний рівень фінансово-економічної безпеки досягається здійсненням єдиної державної інноваційної політики, адже без такої політики неможливо вийти з кризи, змусити працювати механізм керування економічною ситуацією в країні, створити ефективні механізми соціального захисту населення.

## **11.2. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в Україні.**

Інституційне забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності – сукупність державних і недержавних інституцій, які забезпечують наявність правових, організаційних та економічних умов, необхідних для провадження і розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності [10].

### ***I. Правова основа інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні***

До основних актів законодавства, які формують правову основу інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, належать, зокрема:

Конституція України; Закон України «Про затвердження Конституції Автономної Республіки Крим»; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про Кабінет Міністрів України»; Закон України «Про місцеві державні адміністрації»; Закон України «Про інвестиційну діяльність»; Закон України «Про інноваційну діяльність»; Закон України «Про режим іноземного інвестування»; Закон України «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження»; Закон України «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»; Закон України «Про державно-приватне партнерство»; Закон України «Про концесію»; Закон України «Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»; Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок»; Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)»; Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»; Закон України «Про наукові парки».

### ***II. Суб'єкти інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні:***



## **2.1. Президент України**

Президент України є главою держави і виступає від її імені. Президент України є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина (стаття 102 Конституції України).

Президент України відповідно до своїх повноважень (стаття 106), зокрема:

- звертається з посланнями до народу та із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України;
- утворює, реорганізовує та ліквідує за поданням Прем'єр-міністра України міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади;
- створює у межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України, для здійснення своїх повноважень консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби;
- підписує закони, прийняті Верховною Радою України;
- має право вето щодо прийнятих Верховною Радою України законів із наступним поверненням їх на повторний розгляд Верховної Ради України;
- здійснює інші повноваження, визначені Конституцією України.

Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території України.

## **2.2. Представницькі органи влади**

***Верховна Рада України*** – єдиний орган законодавчої влади в Україні;

***Верховна Рада Автономної Республіки Крим*** – представницький орган Автономної Республіки Крим, який у межах своїх повноважень приймає рішення та постанови, які є обов'язковими до виконання в Автономній Республіці Крим;

*обласні, районні ради* – органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст;

*сільські, селищні, міські ради* – органи місцевого самоврядування, що представляють інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст.

### **2.3. Виконавчі органи влади**

*Кабінет Міністрів України* – вищий орган у системі органів виконавчої влади, одним із завдань якого є забезпечення проведення інвестиційної політики, зокрема забезпечення розвитку і державної підтримки інноваційного потенціалу держави, у тому числі шляхом забезпечення розроблення і виконання програм структурної перебудови галузей національної економіки та інноваційного розвитку, а також вжиття заходів зі стимулювання інноваційної діяльності підприємств, установ та організацій;

*Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні та районні державні адміністрації, Київська та Севастопольська міськдержадміністрації* – виконавчі органи відповідних рад, які реалізують надані державою, а також делеговані відповідними радами повноваження, зокрема, здійснює в установленому порядку регулювання інвестиційної діяльності, сприяє інвестиційній діяльності на території району, області, у тому числі шляхом внесення в установленому порядку до відповідних органів пропозицій щодо залучення іноземних інвестицій для розвитку економічного потенціалу відповідної території, забезпечення створення територіальних інноваційних центрів і технопарків, подання допомоги підприємцям, які займаються розробкою та впровадженням інноваційних проектів.

*Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад* – виконавчі органи відповідних рад, які реалізують власні (самоврядні), а також делеговані державою повноваження, зокрема, сприяють залученню іноземних інвестицій і здійсненню інвестиційної діяльності на відповідній території;

**Головні та спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності:**

Указом Президента України від 09.12.2010 № 1085/2010 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» утворені:

*Міністерство економічного розвитку і торгівлі України*, реорганізувавши Міністерство економіки України, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації, зокрема, інвестиційної політики. Мінекономрозвитку є спеціально уповноваженим органом, зокрема, з питань державно-приватного партнерства;

*Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України*, реорганізувавши Міністерство освіти і науки України та Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики, зокрема, у сфері інновацій та інформатизації;

*Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами* шляхом реорганізації Державного агентства України з інвестицій та розвитку і Державного агентства України з управління національними проектами, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами (стратегічно важливими проектами, що забезпечують технологічне оновлення та розвиток базових галузей реального сектору економіки України);

*Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України*, спрямування і координація якого здійснюється через міністра освіти і науки, молоді та спорту України, яке здійснює реалізацію державної політики у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, інформатизації, формування і використання національних електронних інформаційних ресурсів, створення умов для розвитку інформаційного суспільства;

*Державне агентство екологічних інвестицій України*, реорганізувавши Національне агентство екологічних інвестицій України, яке є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується через міністра екології та природних ресурсів України, та входить до системи

органів виконавчої влади і в межах компетенції забезпечує реалізацію державної політики у сфері регулювання негативного антропогенного впливу на зміну клімату та адаптації до його змін і виконання вимог Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату та Кіотського протоколу до неї [16].

#### **Інші центральні органи виконавчої влади:**

*Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку* – центральний орган виконавчої влади, який забезпечує реалізацію єдиної державної політики щодо цінних паперів і функціонування фондового ринку в Україні та координації діяльності міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади у цій сфері.

#### **2.4. Інші державні установи у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності:**

*27 регіональних центрів з інвестицій та розвитку* – утворені як регіональні центри інноваційного розвитку за пропозицією Держінвестицій згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.05.2007 № 255-р «Питання утворення регіональних центрів інноваційного розвитку» і перейменовані відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.06.2010 № 1289-р «Про перейменування регіональних центрів інноваційного розвитку».

Мережа регіональних центрів з інвестицій та розвитку створена для організації взаємодії науково-дослідних, інвестиційних підприємств, установ та організацій, органів державної влади щодо інвестиційного розвитку економіки, впровадження інвестицій у галузях економіки України, сприяння просуванню українських технологій та винаходів на світовому ринку. Координатором мережі регіональних центрів з інвестицій та розвитку є Міжрегіональний центр з інвестицій та розвитку (м. Київ).

Крім того, Законом України «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна» передбачено, що регіональні центри з інвестицій та розвитку організовують надання суб'єкту інвестиційної

діяльності послуг, пов'язаних з підготовкою та реалізацією інвестиційного проекту, за принципом «єдиного вікна»;

*Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку*, утворений відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 02.03.2010 № 217 та входить до складу Академії правових наук України;

*Український інститут науково-технічної та економічної інформації*, головна організація державної системи НТІ, яка підпорядкована Державному агентству з питань науки, інновацій та інформатизації України;

*ДП «Український державний центр науково-технічної та інноваційної експертизи»*, підпорядковане Державному агентству з питань науки, інновацій та інформатизації України;

*10 регіональних центрів науки, інновацій та інформатизації*, які підпорядковані Державному агентству з питань науки, інновацій та інформатизації України (у містах Київ, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Львів, Полтава, Рівне, Хмельницький, Черкаси та Чернігів);

*Державна інноваційна фінансово-кредитна установа*, утворена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13.04.2000 № 654 та належить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами. Установа утворена з метою здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, а також залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для розвитку реального сектору економіки, підвищення вітчизняного потенціалу з експорту продукції, що виробляється на підприємствах галузей національної економіки, захисту та підтримки національного товаровиробника;

*ДП «Державна інвестиційна компанія»*, утворене відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 09.06.2010 № 471 та входить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами. Компанія утворена з метою провадження інвестиційної діяльності, пов'язаної з відтворенням основних засобів виробництва, капіталізацією активів держави, державною підтримкою

інноваційних та інвестиційних проектів державного і міжрегіонального значення.

Крім того, 12.12.2011 Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про утворення Державної небанківської фінансово-кредитної установи «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу», метою якої є фінансова підтримка впровадження вітчизняних високотехнологічних наукових, науково-технічних розробок та винаходів у виробництво відповідно до пріоритетних напрямів державної політики у сфері інноваційної діяльності.

Також триває робота уряду над створенням державного експортно-кредитного агентства, яке повинно створити умови для залучення додаткових фінансових ресурсів для виробництва й експорту вітчизняної продукції з високою доданою вартістю.

До інституцій, які забезпечують наявність правових, організаційних і економічних умов, необхідних для провадження і розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, також входять консультативно-дорадчі органи при Президентові України, та виконавчої влади, наукові, громадські та професійні установи, організації та проекти у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності, суб'єкти господарювання інвестиційної та інноваційної діяльності (16 технологічних парків, 11 спеціальних економічних зон), 270 бізнес-центрів, 57 бізнес-інкубаторів, 10 технопарків, 1 726 інститутів спільного інвестування.

Сьогодні в умовах розвитку інтелектуального суспільства надзвичайно важливо відзначити заходи держави, які спрямовані на вдосконалення інституційної складової інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні [10]:

– *вдосконалення системи державної підтримки інвестиційної діяльності.*

Мінекономрозвитку виступило розробником та забезпечило супровід у Верховній Раді України проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про інвестиційну діяльність», який прийнято 22.12.2011 за № 4218-VI.

Законом передбачається приведення термінології у відповідність із чинним законодавством, визначення терміна «інвестиційний проект» та змісту складових частин інвестиційного проекту, напрямів, шляхів та заходів державної підтримки і стимулювання інвестиційної діяльності. Також передбачається внести зміни, які стосуються запровадження державної реєстрації інвестиційних проектів, що потребують державної підтримки, та проведення оцінки їхньої економічної ефективності.

Зокрема, Законом передбачено положення щодо: ведення державного реєстру інвестиційних проектів; здійснення експертної оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів/проектних (інвестиційних) пропозицій; основних принципів надання державної підтримки; здійснення моніторингу та аналізу ефективності використання державної підтримки інвестиційної діяльності.

Запровадження ведення державної реєстрації інвестиційних проектів, зведення всіх інвестиційних проектів, що потребують державної підтримки, у єдиному реєстрі надасть можливість проводити відповідний моніторинг та аналіз для прийняття рішень, що стосуються державного регулювання у сфері інвестиційної діяльності, а також сприятиме впровадженню інвестиційних проектів, які мають позитивні висновки державної експертизи відповідно до чинного законодавства.

Реалізація Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про інвестиційну діяльність» значно посилить підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо формування показників проекту Державного бюджету на відповідний рік та прогнозу Державного бюджету на наступні два роки, надання державної підтримки інвестиційним проектам, а також удосконалисть систему контролю та оцінки використання бюджетних ресурсів;

– *формування механізмів реалізації Закону України «Про державно-приватне партнерство».*

Мінекономрозвитку протягом 2011 року провело системну роботу щодо формування механізмів реалізації Закону України «Про державно-приватне партнерство»;

– *визначення нових, з урахуванням світового досвіду, підходів до запровадження спеціальних режимів стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності, а також реформування існуючих та створення нових СЕЗ і ТПР.*

Мінекономрозвитку здійснює заходи щодо оновлення постійно діючого дорадчого органу – Міжвідомчої комісії з питань функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і територій пріоритетного розвитку (наказ Мінекономіки від 31.08.2010 № 1081);

– *організація формування та розвитку кластерів в Україні.*

Передбачено створення на окремих територіях спеціальних режимів залучення інвестицій, зокрема шляхом стимулювання створення територій компактного розміщення бізнесу – кластерів з розвиненою інфраструктурою й заздалегідь підготовленими пакетами дозволів для початку діяльності.

У зв'язку з цим планується розроблення проекту Закону України щодо врегулювання питання формування та функціонування кластерів в Україні;

– *реалізація програмних документів щодо розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні.*

З метою закріплення позитивних тенденцій розвитку національної економіки, активізації діяльності органів виконавчої влади щодо вжиття заходів, направлених на стимулювання інновацій та інвестицій, а також створення умов для підвищення економічної стійкості держави за рахунок розвитку внутрішнього виробництва Мінекономрозвитку розробило Програму розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 № 389, та Державну програму розвитку внутрішнього виробництва, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 12.09.2011 № 1130.

Реалізація програм розрахована з 2011 по 2015 роки.



В результаті реалізації програм очікується:

- забезпечити перехід на інноваційну модель розвитку економіки;
- створити систему залучення недержавних інвестицій для забезпечення розвитку державно-приватного партнерства;
- підвищити ефективність механізму надання державної підтримки реалізації інвестиційних та інноваційних проектів;
- забезпечити розвиток інноваційної та виробничої інфраструктури;
- запровадити ефективні економічні стимули для організації або розвитку виробничих потужностей, спрямованих на виробництво вітчизняних аналогів імпортованої продукції;
- створити умови для використання у повному обсязі наявних трудових і сировинних ресурсів та виробничих потужностей;
- створити нові робочі місця та загалом підвищити рівень життя населення.

Реалізація програм перебуває під постійним контролем уряду. З метою розвитку інвестиційної інфраструктури, розбудови сучасної виробничої і ринкової інфраструктури для забезпечення виробництва конкурентоспроможної та високотехнологічної продукції, забезпечення максимальної ефективності використання наявних промислових майданчиків Мінекономрозвитку як пілотний проект підтримало Державну цільову програму розвитку індустріального (промислового) парку «Свема» в м. Шостці Сумської області на 2012–2015 роки, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 30.11.2011 № 1265.

Такий механізм участі держави у створенні умов для розвитку промислової діяльності на базі наявної інфраструктури, яка потребує відбудови та модернізації, може бути застосований до кожного регіону.

### **11.3. Методи і засоби впливу держави на інноваційні процеси**

Під методами державного регулювання слід розуміти упорядковане застосування державою системи заходів та прийомів, котрі сприяють інноваційному розвитку підприємств. Таке визначення співвідноситься з поняттями «метод» і «регулювання», наданими Сучасним тлумачним словником української мови, відповідно до якого «метод» означає прийом, що застосовується у певній галузі діяльності, а «регулювання» – упорядкування, внесення системи у якусь діяльність [13, с. 474, 757].

*Методи державного регулювання інноваційної діяльності* – прямі та опосередковані (непрямі) способи впливу органів державного управління на поведінку суб'єктів інноваційної діяльності з метою підвищення їхнього інтересу до створення, освоєння і поширення інновацій та реалізації на цій основі інноваційної моделі розвитку країни.

*Прямі методи* – методи у формі централізованих державних капітальних вкладень в об'єкти загальнодержавного значення, розвиток державного сектору економіки, за допомогою яких держава безпосередньо втручається в економічні та інноваційні процеси.

*Непрямі методи* – регулювання інноваційного середовища засобами бюджетної та грошово-кредитної політики, системи законодавчих актів тощо.

*Бюджетні важелі* – це встановлена державою система податків, що практично визначають систему перерозподілу доходів підприємств і громадян країни, яку держава вважає оптимальною для формування прибуткової частини бюджету та збереження у підприємств і підприємців ринкових стимулів до роботи та отримання прибутків [5].

З бюджетом не можна порівняти фінанси наймогутніших корпорацій. Витрати бюджету є вагомим засобом формування сукупного попиту, а через нього – стимулювання інновацій взагалі. Навіть система соціальних бюджетних програм (не йдеться вже про прямі бюджетні інвестиції в державний сектор) впливає на структуру попиту, тому що соціальні виплати з бюджету одержують

люди, які мають витратити їх на ринку споживчих товарів, а це стимулює виробництво та відповідні інвестиції.

Державне регулювання інноваційної діяльності охоплює регулювання умов останньої, а також пряме управління державними інвестиціями в науково-технологічні розробки за допомогою системи податків з диференціацією об'єктів і суб'єктів оподаткування, податкових ставок і пільг.

Для регулювання відповідного інвестиційного попиту можна вводити диференційований податок на інвестиції, пов'язані з інноваціями; здійснювати спеціальну амортизаційну політику, у тому числі з прискореною амортизацією основних фондів. При цьому пільги можна встановлювати диференційовано для окремих галузей і сфер економіки, елементів основних фондів, видів устаткування через надання фінансової допомоги у формі дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв; здійснення кредитної політики; впровадження державних норм і стандартів, антимонопольних заходів; приватизації державної власності, включаючи незавершене будівництво; провадження політики ціноутворення; створення певних умов користування землею та іншими природними ресурсами; експортування інноваційних проектів.

**Грошово-кредитна політика** держави впливає на інвестиційно-інноваційні умови, регулюючи грошовий обіг і діяльність банківської системи, яка, за суттю, репродукує збільшення коштів в економічній системі. Виділяють такі основні інструменти грошово-кредитного регулювання [12]:

- норми страхових резервів, які зобов'язані мати комерційні банки і тим самим відволікати певну частину своїх коштів від активного використання для кредитування та інвестування;
- облікова ставка Національного банку, за якою він продає кредитні ресурси комерційним банкам, збільшуючи або зменшуючи обсяги кредитних джерел для фінансування інвестицій;

– операції з державними цінними паперами на відкритому ринку. Встановлюючи вигідні умови (у формі ціни чи дивідендів) для власних цінних паперів, держава стимулює їх купівлю юридичними та фізичними особами і цим зменшує кількість вільних грошей, які можуть бути використані для кредитування інвестицій через банківську систему. Погіршуючи цінові та дивідендні умови продажу своїх цінних паперів, держава стимулює їх викуп у юридичних і фізичних осіб. Унаслідок цього в останніх з'являються додаткові кошти, які через банківську систему або безпосередньо можна використати для фінансування інвестицій.

Інвестор самостійно визначає обсяги, напрями й ефективність здійснюваних інвестицій і на власний розсуд залучає на договірній основі громадян і юридичних осіб, які потрібні йому для реалізації інвестицій. З цією метою відбуваються конкурси і торги.

Інвестор повинен подати до фінансових органів декларацію про обсяги і джерела здійснюваних ним інвестицій, одержати необхідний дозвіл і погодження відповідних органів влади та спеціальних служб, висновки експертизи інноваційних проектів щодо дотримання санітарно-гігієнічних та екологічних вимог.

Інструменти державної інноваційної політики також можна класифікувати на основі підходу «попит – пропозиція». Сутність його полягає в тому, що держава здійснює вплив на інноваційні процеси або через стимулювання попиту на інноваційні продукції, або через стимулювання пропозиції таких продуктів, або через створення сприятливих умов для інноваційної діяльності.

Інструменти створення сприятливого інституційно-правового середовища для підприємців-інноваторів [15] поділяють на такі види.

**1. Інструменти регулювання попиту** – це укладені центральними або регіональними органами державного управління договори з суб'єктами інноваційної діяльності, за якими держава не тільки замовляє розроблення і

виробництва інноваційних продуктів, технологій і послуг, а й гарантує придбання цих продуктів чи їх реалізацію.

**2. Інструменти регулювання пропозицій** – дії, спрямовані на забезпечення інноваторів фінансовою і технічною допомогою, у тому числі створення інноваційної інфраструктури: надання інноваторам грантів, позик, субсидій, гарантованих кредитів, дослідних податкових кредитів; забезпечення дослідників та інженерів відповідним обладнанням і приладами, приміщеннями і належним обслуговуванням; створення державних інституцій для поєднання науки і виробництва різних форм власності, наприклад, через створення і сприйняття розвитку технопарків, виставок, ярмарків тощо.

**3. Інструменти створення сприятливого середовища** для інноваційного процесу, до яких належать передусім податкові пільги, пільгове кредитування і субсидування, страхування і гарантування, надання прав на прискорену амортизацію устаткування, розвиток державою патентного права, системи стандартизації і сертифікації виробництва та окремих видів продукції, регулювання монопольних підприємств і видів діяльності, дозвіл тимчасової монополії інноватора. Це також створення сприятливих умов для міжнародної комерційної діяльності: торговельні угоди, зовнішньоекономічні тарифи, режими валютного регулювання, обстоювання прав та інтересів вітчизняних інноваторів у міжнародній кооперації праці. Це також розвиток і підтримка системи освіти в країні (повне або часткове фінансування закладів освіти, спеціальної фахової підготовки, перекваліфікації робочої сили, курсів тощо), соціальне страхування, охорона здоров'я, довкілля тощо.

У країнах із розвиненою ринковою економікою переважно для регулювання інноваційних процесів використовується інструментарій непрямих методів управління, а саме:

– пільгове оподаткування прибутку через зменшення бази і ставок оподаткування;

- пільгове оподаткування операцій, пов'язаних з обігом науково-технічної продукції, наприклад, оподаткування за нульовою ставкою податку на додану вартість;
- надання дослідного та інвестиційного (податкового) кредиту – відстрочення податкових платежів у частині витрат із прибутку на інноваційні цілі;
- «податкові канікули» протягом кількох років на прибуток, отриманий від реалізації інноваційних проектів;
- пільгове оподаткування дивідендів юридичних і фізичних осіб, отриманих за акціями інноваційних підприємств;
- зниження ставок податку на прибуток на замовлені та спільні НДДКР;
- зменшення оподатковуваного прибутку на суму вартості приладів та устаткування, що передаються вищим навчальним закладам;
- вирахування з оподатковуваного прибутку внесків до благодійних фондів, діяльність яких пов'язана з фінансуванням інновацій;
- зарахування частки прибутку інноваційних підприємств на спеціальні рахунки з подальшим пільговим оподаткуванням у разі використання на інноваційні цілі.

В Україні згідно із Законом «Про інноваційну діяльність» **основними формами державного регулювання інноваційної діяльності є:**

- формування і реалізація державних, галузевих, регіональних та місцевих програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- фінансова підтримка виконання інноваційних проектів;
- установлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;

– підтримка функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Цим Законом також установлені повноваження Верховної Ради України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування у сфері інноваційної діяльності.

#### **11.4. Досвід державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності у країнах із розвинутою ринковою економікою**

Сьогодні в Україні особливо гостро постала проблема переведення всіх галузей економіки на інноваційний шлях розвитку. Це пояснюється необхідністю подолання кризи, радикального підвищення показників розвитку виробництва та якості життя населення, а також розумінням того, що подальший прогрес суспільства неможливо забезпечити шляхом відтворення застарілої техніко-технологічної бази та випуску продукції і товарів, що відображають учорашній день. У зв'язку з цим інновації стають головною умовою не тільки виходу з економічної кризи, а й формування технологічного рівня сучасного виробництва. Вони є вирішальними як для розвитку окремих регіонів, так і всієї національної економіки, що формується під впливом світових перетворень. Активізація інвестиційного процесу є одним із найбільш надійних механізмів соціально-економічних перетворень [14].

Досвід більшості країн світу доводить, що активна інноваційна діяльність визначає темпи економічного розвитку, структуру сучасного виробництва, життєвий рівень у країні, а головне – визначає напрямок дальшого економічного розвитку країни. Тому дослідження умов, що забезпечують перехід України на інноваційний шлях розвитку, є сьогодні надзвичайно актуальним завданням.

Огляд національних інноваційних систем провідних країн світу свідчить про здійснення активної державної підтримки інноваційної діяльності у

розвинутих країнах, орієнтацію національної економіки на науково-інноваційний розвиток, державну фінансову підтримку інноваційних процесів, стимулювання інновацій через установлення пільгового оподаткування, надання кредитів, розвиток науково-дослідної та інноваційної інфраструктури, створення сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату. Такий підхід до розвитку інновацій є характерним і для країн, що розвиваються, як-от Китай, Індія. Особливу увагу приділяється сприянню відкриттю і розвиткові мережі технологічних парків і бізнес-інкубаторів.

Серед пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності для США, Великобританії, Німеччини, Фінляндії та низки інших розвинутих країн є проведення космічних досліджень, розвиток енергетичної галузі, сфери охорони здоров'я, біотехнології, інформаційні і комп'ютерні технології. Індійська національна інноваційна система пріоритетні позиції зосередила в галузях інформаційних технологій і програмного забезпечення, розвитку біотехнологій та космічній сфері. Для Китаю провідними є хімічна і нафтохімічна галузь, машинобудування, приладобудування й автоматика, біотехнології та мікробіологія тощо.

Розвиток інвестиційно-інноваційних процесів за останнє десятиліття характеризується активізацією як розвинутих країн світу, так і тих, що розвиваються. Ще у 90-х роках минулого століття на світовому горизонті інноваційних перетворень почали з'являтися нові учасники – країни Азії. Це стало результатом поширення наукових досліджень, інноваційних технологій та патентів у світі. Зміни у перерозподілі сил в інноваційній сфері відбувались і в період 2000–2006 років. Так, щороку знижується частка європейських країн та США в галузі проведення досліджень і розробок, скорочується їхня частка в галузі патентування. Якщо у 2000 році за здійсненням досліджень і розробок Європейська зона займала 36% світових обсягів, то у 2005 році – вже 30,9% [9, 8]. Це стосується і США, дослідження і розробки яких скоротились з 2000 до 2005 року на 6,6% у глобальному масштабі. При цьому досить активно зростає частка розвинених азійських країн: Японії, Тайваню, Кореї, Сінгапуру. За



проведенням досліджень і розробок їхня частка зростає в цей період з 12,7 до 20,5% – на 7,8%. Проте США зберегли за собою лідерство у сфері виконання інноваційних досліджень. Подібна ситуація має місце і в сучасних умовах.

Активне світове економічне зростання, що передувало кризі, було зумовлене прагненням підвищення ефективності виробництва за рахунок інтенсифікації інноваційної діяльності. Прискорення в XXI столітті глобалізаційних процесів призвело до швидкого поширення інноваційних досягнень серед багатьох країн, активну інноваційну позицію серед яких посіли і провідні країни, що розвиваються.

Економічна позиція таких країн значно зміцнилась, що не могло не привести до перерозподілу сил у світовому господарстві. Так, частка країн, що розвиваються, в обсягах світового ВВП стрімко збільшується – з 31,4% у 2000 році до 37,2% у 2007-му. Обсяги реального ВВП таких країн значно зросли в період 2000–2009 років. До основних представників світогосподарського економічного зростання можна віднести Китай, Бразилію, Індію і Росію. Реальне ВВП таких країн за темпами зростання значно випереджає США і Японію, а також деякі розвинуті країни Європи. За обсягами реального ВВП у 2009 році Китай займав третє місце у світі, а темпи його зростання за 2000–2009 роки сягнули 315%. Найвищі темпи зростання ВВП за цей період демонструє Росія (373,89%), майже в 1,5 раза збільшився реальний ВВП Бразилії і в 1,8 раза – Індії. У 2009 році США виробили 25,3% світового ВВП, Японія – 9%, на частку Китаю припадає більше ніж 8,8% [8]. Навіть у кризовий період 2007–2009 років Китай демонструє позитивні темпи зростання, посівши позицію країни з найдинамічнішим розвитком, в той час як США швидко втрачають свій рейтинг.

Країни, що розвиваються, зобов'язані своїм успіхом проведенню активних інвестиційно-інноваційних процесів, залученню іноземних інвестицій, інтенсифікації науково-дослідних розробок. Проаналізуємо частку витрат на дослідження і розробки серед світових лідерів у галузі інновацій.

Майже 35% світових інноваційних витрат у 2009 році здійснювали США, на європейські країни припадає 24,1%, тоді як на частку Японії – 12,6%. Частка найбільшого світового лідера у галузі витрат на дослідження і розробки, США, скоротилася з 1995 року на 3,7%. Активно нарощує витрати на дослідження і розробки Китай – 11,2% світових витрат у 2009 році [18]. Таким чином, країни, що розвиваються, набувають активної ролі у розвитку світових інноваційних процесів.

Однією з основних особливостей розвитку світового господарства в галузі інновацій за останні роки стало зростання обсягів витрат на дослідження і розробки серед країн із перехідною економікою. Поширення глобалізаційних процесів зумовлює переміщення в них великими транснаціональними корпораціями як розвинених країн, так і тих, що розвиваються, науково-дослідних лабораторій та інноваційних центрів. Серед основних отримувачів інвестиційних надходжень можна виділити Індію і Китай, які, за оцінками експертів [18], у недалекому майбутньому можуть стати альтернативними центрами сплеску економічного розвитку.

Фінансування інноваційних процесів є одним із найважливіших аспектів розвитку інноваційної діяльності. Світові експерти в галузі інновацій стверджують, що успішній інноваційній економіці необхідно тримати обсяги фінансування науки та науково-дослідних робіт на рівні не менше ніж 2% ВВП. Аналіз питомої ваги витрат на фінансування досліджень і розробок у відсотку до ВВП провідних країн світу дає можливість визначити тенденцію зростання частки ВВП, що йде на фінансування НДДКР, розвинених країн світу. Для країн Євросоюзу зростання показника інноваційних витрат до ВВП країни у період 2000–2009 років становило 8%, в той час як США активніше вкладає кошти у НДДКР – показник збільшився на 11,7%. Поряд з деякими розвиненими європейськими країнами, зокрема Швецією і Фінляндією, Японія інвестує у дослідження і розробки більше ніж 3,4% ВВП: у 2000–2008 роках частка її інноваційних витрат до ВВП зросла на 18,2% [19].

Розглянемо основні джерела фінансування інноваційних процесів. Так, європейські країни на 57,1% фінансують дослідження і розробки коштами приватних бізнес-інвесторів, тоді як, наприклад, у Японії бізнес фінансує 77,1% таких робіт. Для США важливим залишається фінансування інновацій державними коштами – 27,7% у 2007 році [20].

Європейську інноваційну систему характеризує значна частка державної підтримки у фінансуванні досліджень і розробок – 34,4% усіх інноваційних витрат. Розвинені країни євросони активно залучають кошти іноземних інвесторів, у тому числі транснаціональних корпорацій США та інших країн світу.

На активність та обсяги інвестиційних процесів в інноваційній сфері в умовах глобалізації економіки впливають темпи та динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Провідну роль у здійсненні ПІІ займають транснаціональні корпорації (ТНК). Лідерські позиції за обсягами ПІІ займають США, які мають близько 200 закордонних дослідницьких організацій, розміщених в Японії, Канаді, Великобританії, Франції, Німеччині. Серед нових індустріальних країн можна виділити ТНК, розташовані у Сінгапурі, на Тайвані, у Китаї, в Індії [14, с. 146].

Слід зазначити, що розвинуті країни виявились більш схильними до наслідків фінансово-економічної кризи. Поток ПІІ в ТНК розвинутих країн значно скоротились, проте почали підвищуватися темпи зростання ПІІ в компанії держав, що розвиваються, та держав із перехідною економікою. Частка країн, що розвиваються, у світовому обсязі ПІІ у період з 1999–2001 років до 2007–2008 років зросла на 10% [20; 18]. На 5% зросли прямі інвестиційні вливання в економіку країн Південно-Східної Європи і країн СНД, які стали активними реципієнтами ПІІ.

Таким чином, перерозподіл світового економічного простору у секторі ПІІ спричинив скорочення частки розвинених країн на 15% в бік країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою, як-от Китай, Бразилія, Індія, Росія і частково Казахстан.

Інноваційна система країн із перехідною економікою і тих, що ще розвиваються, за винятком вище зазначених, характеризуються незначною роллю держави у процесі регулювання інновацій, слабкою державною підтримкою інвестиційно-інноваційних заходів, відсутністю дієвих стимулювальних механізмів. До таких країн можна віднести країни Східної Європи та СНД, Латинської Америки (за винятком Аргентини, Мексики), Африки (окрім деяких країн Південної Африки). Нерозуміння значення інвестиційно-інноваційної діяльності у процесі зростання національної конкурентоспроможності призводить до того, що такі країни реалізують свій інноваційний потенціал лише шляхом імітування інноваційної продукції або взагалі не займаються інноваціями.

Характерними особливостями розвитку національних інноваційних систем розвинених країн світу є активна державна підтримка інноваційної діяльності, орієнтація економіки на науково-інноваційний розвиток, стимулювання інновацій та ін. Такий підхід забезпечує країнам зростання науково-інноваційного потенціалу і розширення інвестиційних можливостей.

### **11.5. Вплив глобалізації на інноваційні процеси в економіці України**

Сучасна світова економіка дедалі інтенсивніше глобалізується. Це всеохопний процес, жодна країна не може уникнути його впливу на ті чи інші сфери суспільного життя. Єдиного визначення терміна «глобалізація» немає. Іншими словами, глобалізація – це категорія, яка відображає процес обміну товарами, послугами, капіталом та робочою силою, що виходить за межі державних кордонів і набуває форм постійного й неухильно зростаючого міжнародного переплетіння національних економік [18]. Цей процес позначений інтенсифікацією руху капіталу, що направляється у найприбутковіші галузі національних економік, швидким розвитком фінансових ринків, активізацією ринків фінансових інновацій і загалом

інноваційного процесу, в ході якого створюються, освоюються і поширюються нововведення.

Стрімка глобалізація та інтелектуалізація виробництва, ринку й економічної діяльності викликані небаченими темпами і масштабами інновацій, які докорінно змінюють соціально-економічну структуру суспільства та виробничих відносин. Безперервно виникаючи у просторі і часі, якісні прогресивні зміни є характерною ознакою інноваційного процесу. Його можна розглядати з різних позицій, але в будь-якому разі він являє собою послідовний ланцюжок подій, які спричиняють упровадження інноваційних ідей до конкретного продукту, технології чи послуги. Утверджуючись в економіці, інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, перед нею відкриваються, завдяки процесу глобалізації, сфери застосування та ринки.

Інноваційний процес включає в себе реалізацію інвестицій, у ході якої поєднуються наука, техніка, економіка, підприємництво, управління [11, 20]. Глобалізація, стимулюючи розвиток засобів комунікації та інформаційних технологій, сприяє націленості інвестицій на освоєння нововведень та активізує інноваційне підприємництво. Тенденція до глобалізації проявляється, зокрема, у зростанні частки іноземного фінансування наукових досліджень у більшості розвинутих та нових індустріальних країн, масовому створенні дослідницьких підрозділів транснаціональних корпорацій (ТНК).

Сьогодні ТНК контролюють 80% світового технологічного потенціалу і вважаються рушійною силою інвестиційно-інноваційних процесів, дедалі частіше виступаючи на світовому інвестиційному ринку як прямий інвестор. Розміщуючи прямі іноземні інвестиції, ТНК має на меті зміцнення інноваційних систем, стимулювання і поширення новітніх технологій. Це сприяє створенню нових активів у формі технологічного й інноваційного потенціалу. ТНК справляють значний вплив на НТП, багато в чому визначають його магістральний напрям і, відповідно, структурні зрушення світової економіки.

Глобалізацію не можна оцінювати лише позитивно: адже і власне сам процес, і його наслідки можуть бути негативними для певних держав та економік, а надто для інноваційно неконкурентоспроможних.

Активізація інноваційного процесу неможлива без заохочення та ефективного використання новаторської розумової праці, що створює нові знання і новітні технології. Механічне застосування чужих, запозичених ноу-хау сьогодні є не настільки цінним, як раніше. Зі сфери ощадливішого використання часу та обмежених матеріальних ресурсів світова конкуренція перемістилася у сферу технологічного прогресу, техніко-технологічного вдосконалення. На жаль, у цьому аспекті Україна з плином часу дедалі більше залежить від інтелектуальної, наукоємної продукції інших країн. Досить часто матеріали, обладнання, машини, технічний досвід і ноу-хау вітчизняні підприємства купують за кордоном, і буває, що через брак коштів купується далеко не найкраще [14].

Насамперед з огляду на дешевизну фізичної і розумової праці підприємцю немає сенсу ввозити в Україну новітнє обладнання та найпередовіші технології, щоб упровадити їх у виробництво: йому набагато вигідніше використовувати застаріле устаткування та вчорашні технології. Плата за перевитрати енергоресурсів та неефективне використання інших матеріальних факторів виробництва не така й велика порівняно з тією економією коштів, яку підприємець в Україні одержує за нинішніх обставин. А тому, допоки економічно вигідним для нього залишатиметься застосування ресурсовитратних технологій і дешевої робочої сили, марно сподіватися на те, що в Україні активізується інноваційна діяльність, збільшиться імпорт передової техніки, втілюватимуться інноваційні ідеї – в Україні 80–90% пропонованих інноваційних ідей відхиляються.

Для розвитку інноваційної діяльності треба невідкладно реформувати чинну в Україні систему оплати праці, підвищити вартість робочої сили. Якщо фізична й інтелектуальна праця оплачуватиметься належним чином, то перед підприємцями постане проблема її економії. Це може дещо підвищити рівень

безробіття і посилити конкуренцію на вітчизняному ринку праці, але змусить економити енергоресурси та інші фактори виробництва, підвищувати ефективність праці. Розроблення і впровадження новітньої техніки і прогресивних технологій стануть основним способом ведення конкурентної боротьби, завоювання нових ринків збуту [2, с. 86].

Сьогодні Україна далеко відстає від багатьох країн, а тому навряд чи можна сподіватися на швидку й ефективну інтеграцію національної інвестиційно-інноваційної моделі у світову. Дослідники проекту глобалізації стверджують, що наша країна виявилась не готовою ні до глобальної конкуренції, ні до глобальної інтеграції. Разом з тим виходів України в глобальний економічний простір немає альтернатив. Суверенна держава такого масштабу, географічного положення і геополітичної ролі не може залишатися в самоізоляції.

Численні приклади доводять, що молодь в Україні швидко сприймає нові технології і розвивається самостійно. Процеси поділу фірм приводять до створення самостійних підприємств із ринковою стратегією. Деякі іноземні підприємства відокремлюють такі відділи, як бухгалтерія, пакування, транспорт тощо. Керівництво цими структурами беруть на себе відповідальні співробітники, що вже одержали певний досвід під час роботи на іноземній фірмі. Основні господарські зв'язки складаються при цьому між підприємством, що розділилося, і заснованими українськими фірмами, які належать виключно українським громадянам. Такі приклади пояснюють значне зростання на підприємствах сфери послуг. Таким чином, сьогодні виникли абсолютно нові виробничі форми і відносини.

Більшість ефектів економічного зростання припадає перш за все на Київ, як вузлове місто – через високу концентрацію державних інститутів, приватних вітчизняних та іноземних підприємств. Економічне зростання, характерне для попередніх років, загальмувалося кризою серпня 1998 року і, безумовно, 2009-го, тому сьогодні українські й іноземні підприємства мають розробляти нові стратегії розвитку з урахуванням умов, що змінилися.

Помітним є підвищення економічної активності в деяких периферійних районах, у Донецькій, Харківській, Дніпропетровській областях, а також в енерго- і ресурсодобувних районах Донбасу. Тут середні темпи економічного зростання, на думку багатьох підприємців, навіть вищі, ніж у Києві. Натомість стагнаційні процеси, які виражаються переважно в консервативній економічній політиці, мають місце в основному в сільськогосподарських регіонах України.

Суттєву роль у розвитку регіонів виконує вибір того або іншого режиму регулювання економіки. На національному рівні до режиму регулювання належать:

- умови для імпорту продукції;
- величина митного збору і податку на додану вартість;
- можливості для відрахувань на освіту, соціальну сферу і відпочинок.

На регіональному рівні вирішальну роль виконують застосування податкового законодавства, а також різного роду погоджувальні технології. Особливе значення мають владні повноваження глав адміністрацій і мерів.

Сильний негативний вплив на економічний розвиток справляє непередбачуваність податкової системи, оскільки податки часто підвищуються і по-різному інтерпретуються та стягуються різними урядовцями. Правової основи для існування економічних суперечок практично не існує. Ці непередбачувані умови є виразом політичної нестабільності. Від усього цього страждають не тільки іноземні, а й українські підприємства.

Значні перешкоди для розвитку, як і раніше, створює відплив капіталу за кордон, а також нестабільна банківська система, що змушує багато українських сімей не зберігати своїх заощаджень у банках. Таким чином, ці гроші втрачають цінність для економічного розвитку, не перетворюючись на інвестиції. Брак капіталу є проблемою більшості українських підприємств і суспільних організацій. Більш ніж п'ятнадцятирічна відсутність інвестицій на багатьох підприємствах, за винятком деяких підприємств ВПК, викликала їх помітну технологічну відсталість. При політичній і економічній стабільності на



основі величезного ресурсного і енергетичного потенціалу і наявності великої кількості високоосвічених фахівців з їхньою працездатністю можна сподіватися надалі серйозних економічних зрушень. Утім, це стосується не найближчого майбутнього, а середньострокової перспективи [4].

У ході проведення аналізу інноваційних процесів в Україні необхідно враховувати деякі особливості економічної ситуації, яка склалася під впливом низки факторів політичного, історичного, ідеологічного і соціального характеру. Специфіка розвитку України в цій сфері полягає у тому, що в період існування СРСР сформувалася система управління з високим рівнем централізації влади, причому пріоритетне значення при ухваленні рішень у сфері науки, техніки і технології часто набували фактори неекономічного характеру. Такий підхід пояснюється підлеглим становищем економічної сфери щодо сфер політики та ідеології. Така система була в змозі забезпечити високі темпи розвитку в певних галузях економіки через концентрацію основної частини ресурсів у цьому секторі і здійснення централізованого адміністративного контролю за діяльністю підприємств.

Слід зазначити, що в цих умовах вирішальне значення набули методи прямого регулювання інноваційної активності, а методи непрямого регулювання, становлячи основу мотиваційного механізму в системі заходів впливу на економіку, відійшли на другий план. Тому в період існування СРСР гостро стояла проблема дифузії нововведень. Проте централізована система забезпечувала стабільний розвиток інноваційних процесів у важкій промисловості і галузях військово-промислового комплексу. Наслідком такої ситуації став гіпертрофований розвиток цього сектору економіки. В результаті в оборонному комплексі виявилися зосередженими 90% високих технологій, що застосовуються в країні.

Наприкінці 1980-х – у 1990-х роках ситуація в економіці змінилася. Швидкими темпами розвивалися процеси децентралізації влади, роздержавлення власності, лібералізації цін і переходу до ринкових відносин. Передбачалося, що ринок створить систему стимулів, які сприятимуть

активізації інноваційних процесів. Проте більшість промислових підприємств не змогла адаптуватися до нових умов і мотиваційний механізм з низки причин не запрацював. Основна частина підприємств, стикнувшись із проблемами виживання, втратила інтерес до інновацій, зважаючи на брак коштів для фінансування НДДКР. Суттєво скоротилося в 1990-х роках централізоване фінансування науково-технологічної сфери.

Ще одна проблема – слабка інформаційна база науки. Потреба наукових установ у науковій літературі, що закуповується за кордоном, задовольняється лише на 12%. Українською складною справою стає за нинішніх умов поширення наукової інформації, публікація наукових видань, оскільки через дорожнечу і скорочення державного фінансування такого роду матеріали особливо важко донести до широких мас наукової громадськості [4].

Особливе занепокоєння в останні роки викликає швидкий розпад кадрового потенціалу української науки, вплив кваліфікованих фахівців із наукової сфери. Ситуація складається таким чином, що уміння, знання і досвід найосвіченішої частини населення України виявляються незатребуваними.

Отже, розпад кадрового потенціалу української науки протікає досить швидко. На це питання слід звернути увагу, адже якщо матеріальну базу можна відновити швидко за наявності певної кількості ресурсів, то для того, щоб заповнити кадрові втрати, потрібно буде, крім фінансових вкладень, витратити велику кількість часу, що знадобиться для підготовки нових фахівців наукової сфери.

Окремого розгляду вимагає ситуація, що склалась у фундаментальній науці, оскільки кризові явища в економіці, які викликали скорочення бюджетних асигнувань на науково-технічну сферу, відчутно вдарили по організаціях, що працюють у галузі фундаментальних досліджень як основи перспективного розвитку. Наукові установи, що проводять прикладні дослідження і дослідно-конструкторські роботи, хоч і зазнають великих труднощів, однак мають якісь підстави, щоб адаптуватися до ринкових умов і відшукати позабюджетні джерела фінансування, а академічна наука потрапляє

в пряму залежність від бюджетного фінансування, і тому перебуває у менш вигідному становищі порівняно з галузевими НДІ і КБ.

Наприкінці 1970-х – початку 80-х років у колишньому СРСР частка витрат на проведення фундаментальних досліджень у загальному обсязі витрат на наукові дослідження і дослідно-конструкторські роботи становила 10–12% (у США цей показник з аналогічний період був приблизно 14–16%), до початку 1990-х років ця цифра знизилася до 5–6%. Ці показники свідчать, що криза в українській фундаментальній науці набагато глибша і масштабніша, ніж у прикладній, і це не може не викликати серйозних побоювань за майбутню долю науково-технологічної сфери, промисловості та й країни взагалі. Зрештою, опиняється під сумнівом можливість збереження за Україною позиції науково розвиненої держави [4].

Наслідком тяжкої скрути в науці є й ситуація, що склалася в інноваційній сфері. Зокрема, помітно знизилися показники запровадження науково-технологічних новацій у виробництво. Це наочно ілюструє той факт, що частка розробок, упроваджуваних у виробництво, становить на сьогодні лише 20%. І хоча Україна, як і раніше, не відзначалася високим рівнем інноваційної активності, такого спаду не спостерігалось ніколи.

За умов глобалізації місце і роль будь-якої держави у світі стали залежати безпосередньо від її спроможності виробляти, споживати і застосовувати нові знання і технології. За таких обставин спостерігається посилення міждержавної конкуренції за рівнем кваліфікації працівників. В умовах глобалізації та технічної революції на сьогодні актуальнішою стає проблема скорочення попиту на некваліфіковану робочу силу і зростання на кваліфіковану, на тих працівників, які мають суміжні професії, та на таких, що здатні до освоєння нових знань і перенавчання.

Здатність людських ресурсів набувати знань і згодом творчо їх застосовувати залежить переважно від рівня і загальних умов навчання. Однак у багатьох країнах, навіть за розвиненої системи освіти, спостерігається надлишок некваліфікованої робочої сили і нестача кваліфікованих працівників,

що часто компенсується за рахунок імміграції з інших країн кваліфікованих кадрів. З іншого боку, це приводить до необхідності міграції надлишку некваліфікованих працівників. Для України характерний приплив низькокваліфікованої робочої сили.

Україна сьогодні в цьому напрямі має значні проблеми: зберігається низький попит на фахівців у галузях, які визначають розвиток науково-технічного прогресу. Актуальною залишається і проблема «відпливу мізків» як за межі країни, так і всередині неї, тобто перехід від наукоємних галузей і виробництв до таких сфер зайнятості, які не потребують високої кваліфікації, але дають значний дохід.

Для України характерною виявилась проблема інтелектуальної міграції. Місце України у світовому господарстві дедалі більше визначатиметься якістю людського капіталу, станом освіти та рівнем використання досягнень науки і техніки. Оцінювання якості робочої сили, відповідно до міжнародної практики здійснюється як середньозважена величина, що складається з трудового законодавства і тарифного узгодження: трудової дисципліни і ставлення до праці; відносин між рівнями продуктивності праці і середньою заробітною платою; між рівнем кваліфікації працівників.

В Україні серед перелічених показників позитивно характеризується лише один – рівень кваліфікації працівників, але він не є максимальним. Найнижчим є показник, який відображає співвідношення між рівнями заробітної плати і продуктивністю праці.

За оцінкою експертів Світового банку, основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту багатьох країн є саме людський капітал, на який припадає близько 64% зростання ВВП, тоді як на виробничі фонди – 16% і на природні ресурси – 20%. У таких країнах, як Японія та Німеччина, частка людського капіталу в економічному зростанні сягає близько 80%. Вважається, що в Україні частка людського капіталу – 15%, а на природні ресурси – 68%. З цього можна зробити невтішний висновок, що з двох відомих факторів

багатства країн і народів – праця і природні ресурси – фактор праці у нашій країні недостатньо реалізується [4].

Одним із проявів глобалізації є виникнення нової транснаціональної інфраструктури, яку можна визначити як інформаційне суспільство. Формування інформаційного суспільства – один із національних пріоритетів нашої держави. Адже широке запровадження інформаційно-комунікаційних технологій дає потужний імпульс інноваційному розвитку, економічному, соціально-політичному та культурному життю українського суспільства. Під впливом глобальної інформатизації докорінно змінюються основи виробництва, техніка та економіка, зайнятість і кваліфікація робочої сили, а також соціальна структура суспільства та її система цінностей.

Для того, щоб знайти оптимальні рішення, які дозволили б вийти з кризи, необхідно ретельно проаналізувати ситуацію і виявити ключові проблеми. Однією з таких проблем є правове регулювання науково-технологічної та інноваційної діяльності. Слід наголосити, що процес створення законодавчої бази для регулювання діяльності підприємств у сфері науки і техніки розпочався. Вже ухвалено низку законів, проте діяльність законодавчих органів не можна назвати задовільною, оскільки реформування правової системи протікає повільно, а це гальмує інноваційні процеси. До законодавчих актів, які слід прийняти щонайшвидше, необхідно включити закони, які б регулювали питання охорони інтелектуальної власності і реалізації науково-технологічної та інноваційної політики.

Ще однією дуже важливою проблемою є збільшення державних асигнувань на науку і пошук нових джерел фінансування цієї сфери. Це питання вимагає якнайшвидшого вирішення, оскільки процес розмивання науково-технологічного потенціалу стрімко поглиблюється, і якщо найближчим часом не будуть вжиті дієві заходи, цей процес стане некерованим і незворотним. За умов, коли уряд проводить жорстку бюджетну і кредитно-фінансову політику, розв'язання цього питання є надскладним, тим більше, що

брак фінансових ресурсів відчувається не лише в науково-технологічній сфері, а й у низці інших галузей.

Одне з основних джерел формування асигнувань на наукові дослідження – це позабюджетні фонди, спеціальні фонди галузей, відомств, концернів, асоціацій, корпорацій і власні кошти підприємств. Для прикладних НДР ставка робиться перш за все на власні кошти і спеціальні фонди галузей і відомств.

Для створення ефективної системи непрямого регулювання розвитку науково-технологічної сфери необхідно передбачити створення механізму заходів, які в майбутньому мають забезпечувати підприємствам проведення НДДКР, упровадження їхніх результатів у виробництво, пільговий режим оподаткування та амортизаційну політику. Законодавством України було передбачено пільгу з податку на прибуток: підприємствам деяких галузей дозволялося виключати з бази оподаткування цим податком суму витрат на розширення, розвиток виробництва і реконструкцію. У наказах Президента України містяться доручення уряду розробити пропозиції про звільнення від оподаткування частини прибутку об'єднань, підприємств, організацій, що спрямовується на проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також до фонду фундаментальних досліджень і фонду технологічного розвитку, але не більш ніж 10% суми прибутку. Цей факт дає надію, що найвищі органи влади усвідомили необхідність недопущення дальшого руйнування науково-технологічного потенціалу.

Світовий досвід показує, що в різних ситуаціях і на різних етапах розвитку економіка неоднаково реагує на ті чи інші стимули до підвищення інноваційної активності. Тому комплекс заходів із регулювання інноваційної діяльності підприємств більшості країн постійно перебуває у процесі вдосконалення, в нього безперервно вносяться зміни і доповнення, які мають за мету максимізацію корисної дії того або іншого стимулу на ситуацію в науково-технологічній сфері і якнайкращу адаптацію законодавства і бюджетно-фінансової політики до умов, що змінюються.

Стрижневе питання у розробці і втіленні в життя інноваційної політики – це вибір методів дії на інноваційні процеси, а точніше вибір співвідношення прямих і непрямих методів регулювання. Сучасний стан української економіки свідчить про те, що найбільший ефект можуть дати прямі методи регулювання інноваційних процесів. Уся різниця між цими методами полягає у тому, що пряме регулювання має вибірковий характер, а непряме – загальний, тобто непрямі методи призначені для регулювання діяльності певної групи суб'єктів господарювання (за галузевою належністю, розмірами, організаційно-правовими формами, місцезнаходженням тощо), які мають одну або кілька відмітних ознак.

Не слід, звичайно, забувати і про головну відмінність цих методів – за інструментами впливу на економіку. За прямого регулювання – це безпосереднє фінансування, а за непрямого – податковий кредит, амортизаційні пільги і т. п. Кожний із зазначених вище методів має певні переваги і недоліки. Якщо непрямі методи забезпечують повноту охоплення, простоту процедури надання пільг і містять потужний мотиваційний механізм на додаток до ринкового, то прямі методи відрізняються високим рівнем концентрації ресурсів і допускають диференційований підхід у виборі об'єктів дії.

У зв'язку з цим, аналізуючи сучасний перебіг справ в Україні, можна сказати, що ситуація, яка склалась, характеризується переважанням монопольно-регулюючих сил над конкурентними, а відповідно до цього слабозвиненим мотиваційним механізмом науково-технологічного розвитку. Тому застосування непрямих методів регулювання не дасть бажаного результату, оскільки не існує розвинутого конкурентного ринку, а це означає, що механізм мотивації, закладений у непрямих методах, не спрацює. Річ у тім, що за відсутності розвинутого базового мотиваційного механізму система мотивації непрямих методів не функціонує.

Для регулювання інноваційної активності в Україні найкраще підходять прямі методи дії, а непрямі методи регулювання можна застосовувати для того, щоб забезпечити збереження наявного науково-технологічного та

інноваційного потенціалу. Проте в умовах відомих складнощів з виконанням державного бюджету держава зберігає прихильність до проведення суворої податкової політики і з року в рік скорочує розміри фінансування наукових організацій. В усякому разі, до останнього часу жодних реальних кроків, спрямованих на зміну бюджетної і податкової політики в цій сфері, не робилося.

Отже, поступово втягуючись у складний і суперечливий процес глобалізації, Україна дедалі сильніше відчуває її вплив. Могутні держави часто прагнуть диктувати власний сценарій технічного розвитку, який не враховує національних інтересів, посилює залежність слабких національних економік від всесильних міжнародних організацій. Технологічний розрив між Україною і промислово розвинутими країнами, які будь-що намагаються посилити свій вплив на світовому ринку, невинно збільшується. Тому для того, щоб євроінтеграція України відбулася ефективно, необхідно наполегливо наближати вітчизняну економіку до рівня провідних європейських держав шляхом активізації інноваційного процесу, підвищення престижу розумової праці, розвитку різноманітних форм інноваційного підприємництва, зміцнення його корпоративних засад. Виходячи з цього, одним із головних завдань економічної політики держави у справі створення інноваційно-конкурентного середовища має бути сприяння формуванню потужних інноваційних підприємств та зростання інноваційного потенціалу вже наявних.

#### **11.6. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

Як свідчить світовий досвід, сформувати інноваційну систему неможливо без активної участі держави. Варто враховувати, що роль держави у становленні інноваційної економіки значно більша, ніж при регулюванні звичайної економічної політики. Це вимагає розроблення стратегії переходу до



інноваційної моделі розвитку на основі використання методів наукового планування на всіх рівнях управління, підвищення рівня інноваційної культури.

Регуляторна економічна й соціальна роль держави в сучасному суспільстві акумулює функції державних органів із регулювання інновацій.

До найважливіших із них належать [17]:

– *акумулювання коштів на наукові дослідження й інновації.*

Необхідної концентрації ресурсів можна досягати за рахунок як дії загальних механізмів перерозподілу через бюджет, так і формування спеціальних фондів. Ця функція може здійснюватися шляхом не тільки безпосереднього фінансування інноваційних процесів з державних коштів, але й сприяння акумулюванню ресурсів у приватних, акціонерних, мішаних, суспільних і міжнародних структурах. У певних випадках держава може концентрувати як фінансові кошти, так і необхідні для здійснення інновацій інтелектуальні й матеріально-технічні ресурси;

– *координація інноваційної діяльності.*

Перед державою виникає завдання визначити загальні стратегічні орієнтири інноваційних процесів. З метою їх досягнення держава сприяє кооперації та взаємодії різноманітних інститутів у здійсненні інновацій. Державні структури формують єдиний технологічний простір, що забезпечує сумісність нововведень. Крім того, актуальними завданнями є координація в часовому аспекті, яка б синхронізувала нововведення по технологічних ланцюжках і стадіях науково-інноваційного циклу, а також пом'якшення циклічності інвестиційних і інноваційних процесів;

– *стимулювання інновацій.*

Центральне місце тут займають заохочення конкуренції, різноманітні фінансові субсидії й пільги учасникам інноваційних процесів. Велике значення має часткове або повне державне страхування інноваційних ризиків. Держава здатна здійснювати «інноваційний тиск» на суб'єктів господарювання

введенням санкцій за випуск застарілої продукції або використання застарілих технологій;

– *створення правової бази для інноваційних процесів.*

Важливим є не тільки формування необхідного законодавства, що поєднає його стабільність і своєчасне коригування відповідно до суспільних і технологічних змін, а й створення реально діючих механізмів, які забезпечать його дотримання;

– *кадрове забезпечення інновацій.*

Зміст програм навчання в державних навчальних закладах має сприяти як розвитку творчого потенціалу генераторів інновацій, так і сприйнятливості фахівців до нововведень. Необхідно прагнути до досягнення збалансованості універсальних і спеціальних знань, а також уявлень про комерціалізацію інновацій. Важливо в кожного сформувати навички постійної самоосвіти протягом усього активного життя;

– *формування науково-інноваційної інфраструктури.*

Держава забезпечує створення відповідного законодавчого поля й формування інфраструктури ринку інновацій;

– *інституційне забезпечення інноваційних процесів.*

Тут, насамперед, виділяється створення державних організацій і підрозділів, що виконують науково-дослідні розробки і здійснюють нововведення в галузях державного сектору економіки (оборона, охорона здоров'я та ін). Держава також сприяє поширенню в економіці організаційних структур, найбільш ефективних з погляду продукування й упровадження інновацій (великих корпорацій, малого бізнесу);

– *регулювання соціальної й екологічної спрямованості інновацій.*

З одного боку, держава повинна надавати особливу підтримку нововведенням, що забезпечують соціальну стабільність і підтримку екологічної рівноваги, а з другого – тільки на державному рівні можливо

запобігти негативним впливам, пов'язаним із НТП, і нейтралізувати їхні наслідки.

Пріоритет інновацій над традиційним виробництвом передбачає визнання за наукою провідної ролі в системі продуктивних сил. Тільки використовуючи на практиці результати наукових досліджень, можна забезпечити конкурентоспроможність продукції та самих підприємств.

Свобода наукової та науково-технічної творчості в контексті інноваційної діяльності забезпечується відповідними законодавчими актами і Конституцією держави. Інтеграція наукової, науково-технічної діяльності та освіти зміцнює взаємозв'язки між системою освіти й науково-виробничими системами, що дає змогу прискорити впровадження інновацій у виробництво, а наукову діяльність орієнтувати на розв'язання виробничих проблем.

Принцип підтримки конкуренції у сфері науки, техніки й інноваційній діяльності означає поєднання стимулювання з функціонуванням інноваційних структур в умовах конкурентного середовища.

Держава стимулює інноваційну активність, сприяє розвитку науки, малого інноваційного підприємництва й обмежує діяльність підприємств-монополістів через антимонопольне законодавство. Зростає чисельність інноваційних фірм, які конкурують між собою, що стимулює інноваційний розвиток.

Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках забезпечує розв'язання глобальних першочергових проблем інноваційної діяльності, розроблення відповідних програм з урахуванням інноваційного потенціалу держави, які становлять основу сучасного технологічного прогресу. Наприклад, США прагне стати світовим науково-дослідним центром, де буде зосереджена більшість усіх принципових наукових розробок планети і налагоджено процес дослідного виробництва найсучасніших, технічно складних і дорогих промислових виробів та систем, що стане новою спеціалізацією країни в міжнародному поділі праці.

Модернізація української економіки на засадах інноваційного розвитку має забезпечуватися комплексним застосуванням усіх доступних важелів економічної політики та запобіганням конфлікту між вирішенням стратегічних і поточних завдань. За цих умов інноваційна стратегія може стати реальним полем для багатогранної співпраці держави і бізнесу.

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тестові питання**

#### **1. Державна інноваційна політика – це:**

- а) діяльність держави щодо створення та регулювання соціально-економічних умов життя суспільства з метою підвищення добробуту членів суспільства, усунення негативних наслідків функціонування ринкових процесів, забезпечення соціальної справедливості та соціально-політичної стабільності у країні;
- б) системна й послідовна діяльність держави у відносинах із людиною зокрема і суспільством загалом;
- в) сукупність певних напрямів, форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів;
- г) комплекс заходів державного і недержавного характеру, спрямованих на виявлення, задоволення, узгодження потреб та інтересів громадян, соціальних груп, територіальних громад.

#### **2. Тип державної інноваційної політики, який передбачає провідну роль ринкового механізму в розподілі ресурсів і визначенні напрямів розвитку науки і техніки, а також обмеження ролі держави у стимулюванні фундаментальних досліджень, називається політикою:**

- а) технологічного поштовху;

- б) ринкової орієнтації;
- в) соціальної орієнтації;
- г) яка спрямована на реформування економічної структури господарського механізму.

**3. Тип державної інноваційної політики, який спрямований на соціальне регулювання результатів НТП, називається політикою:**

- а) технологічного поштовху;
- б) ринкової орієнтації;
- в) соціальної орієнтації;
- г) яка спрямована на реформування економічної структури господарського механізму.

**4. Сфера інноваційної діяльності включає:**

- а) ринок інновацій;
- б) ринок новацій;
- в) ринок фінансових послуг;
- г) інноваційну інфраструктуру.

**5. Інноваційне підприємство – це підприємство або об'єднання підприємств, що розробляє, виготовляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію (послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищує таку частку його загального обсягу:**

- а) 60%;
- б) 80%;
- в) 70%;
- г) 50%.

**6. Суб'єктами інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні є такі органи влади:**

- а) законодавчі;
- б) судові;
- в) виконавчі;
- г) центральні.

**7. Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації інвестиційної політики є:**

- а) Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами;
- б) Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України;
- в) Державне агентство екологічних інвестицій України;
- г) Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

**8. Центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію єдиної державної політики щодо цінних паперів і функціонування фондового ринку в Україні, є:**

- а) Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами;
- б) Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку;
- в) Державне агентство екологічних інвестицій України;
- г) Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

**9. До інноваційної інфраструктури не входять організації, що надають послуги:**

- а) фінансові;
- б) аудиторські;
- в) маркетингові;
- г) інформаційно-комунікативні.

**10. Фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку, – це:**

- а) експлеренти;
- б) комутанти;
- в) пацієнти;
- г) віоленти.

**11. Фірми, що створюють інновації для потреб вузького сегменту ринку, – це:**

- а) експлеренти;
- б) комутанти;
- в) пацієнти;

г) віоленти.

**12. Дрібні фірми, що використовують інновації на стадії їхнього старіння, – це:**

а) експлеренти;

б) комутанти;

в) пацієнти;

г) віоленти.

**13. Фірми, що орієнтуються на інновації, які здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, прийнятний для основної маси споживачів, – це:**

а) експлеренти;

б) комутанти;

в) пацієнти;

г) віоленти.

**14. Малі підприємства у технологічно прогресивних галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком, – це фірми:**

а) венчурні;

б) комп'ютерні;

в) проектно-цільові;

г) мережеві.

**15. Організаційна структура, метою якої є створення сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певного комплексу послуг і ресурсів, – це:**

а) технопарк;

б) бізнес-центр;

в) бізнес-інкубатор;

г) технополіс.

**16. Міжфірмова науково-технічна кооперація у інноваційних процесах не здійснюється шляхом створення:**

- а) консорціумів;
- б) стратегічних альянсів;
- в) спільних підприємств;
- г) синдикатів.

**17. Методи державного регулювання – це:**

- а) встановлена державою система податків, що практично визначають систему перерозподілу доходів підприємств і громадян країни, яку держава вважає оптимальною для формування прибуткової частини бюджету та збереження у підприємств і підприємців ринкових стимулів до роботи та отримання прибутків;
- б) дії, спрямовані на забезпечення інноваторів фінансовою і технічною допомогою, у тому числі створення інноваційної інфраструктури: надання інноваторам грантів, позик, субсидій, гарантованих кредитів, дослідних податкових кредитів;
- в) сукупність певних напрямів, форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів;
- г) прямі та опосередковані (непрямі) способи впливу органів державного управління на поведінку суб'єктів інноваційної діяльності з метою підвищення їхнього інтересу до створення, освоєння і поширення інновацій та реалізації на цій основі інноваційної моделі розвитку країни.

**18. Засоби регулювання інноваційного середовища за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики, системи законодавчих актів – це:**

- а) прямі методи державного регулювання;
- б) непрямі методи державного регулювання;
- в) бюджетні важелі державного регулювання;
- г) інструменти регулювання попиту.



**19. Ступінь централізації виробленого національного доходу належить до таких факторів впливу на державну інноваційну політику:**

- а) ринкова інфраструктура;
- б) законодавство;
- в) рівень вилучених первинних доходів;
- г) інтеграція науки і виробництва.

**20. Інструментами грошово-кредитного регулювання є:**

- а) субсидії;
- б) договори із суб'єктами інноваційної діяльності;
- в) норми страхових резервів;
- г) пільгове кредитування.

**21. Дії, що спрямовані на забезпечення інноваторів фінансовою і технічною допомогою та створення державних інституцій для поєднання науки і виробництва різних форм власності, належать до інструментів:**

- а) регулювання попиту;
- б) регулювання пропозицій;
- в) створення сприятливого середовища;
- г) непрямих методів державного регулювання.

**22. Інструменти регулювання попиту – це:**

- а) податкові пільги, пільгове кредитування і субсидування, страхування і гарантування, надання прав на прискорену амортизацію устаткування;
- б) укладені центральними або регіональними органами державного управління договори із суб'єктами інноваційної діяльності;
- в) дії, спрямовані на забезпечення інноваторів фінансовою і технічною допомогою;
- г) засоби регулювання інноваційного середовища за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики, системи законодавчих актів.

**23. Правовою основою інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні є:**

- а) органи виконавчої влади;

- б) органи законодавчої влади;
- в) Конституція України; Закон України «Про затвердження Конституції Автономної Республіки Крим»; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про Кабінет Міністрів України»;
- г) Конституція України.

**24. Основними формами державного регулювання інноваційної діяльності є:**

- а) пільгове оподаткування;
- б) створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для стимулювання інноваційної діяльності;
- в) зменшення оподаткованого прибутку на суму вартості приладів та устаткування, що передаються вищим навчальним закладам;
- г) «податкові канікули» протягом кількох років на прибуток.

**25. Процес обміну товарами, послугами, капіталом та робочою силою, що виходить за межі державних кордонів і набуває форм постійного й неухильно зростаючого міжнародного переплетіння національних економік, – це:**

- а) інтенсифікація.
- б) глобалізація;
- в) реабілітація;
- г) інтернаціоналізація.

**26. На регіональному рівні до режиму регулювання економіки належать:**

- а) новітні технології;
- б) величина митного збору і податку на додану вартість;
- в) інформаційна база науки;
- г) ресурсновитратні технології.

**27. Договори, укладені з суб'єктами інноваційної діяльності, з якими держава замовляє розроблення і виробництво інноваційних продуктів, технологій і послуг, належать до інструментів створення сприятливого інституційно-правового середовища:**

- а) регулювання попиту;
- б) регулювання пропозицій;
- в) створення сприятливого середовища;
- г) непрямих методів державного регулювання.

**28. Проявом глобалізації є:**

- а) зменшення податкового навантаження;
- б) інформаційне суспільство;
- в) зміна грошово-кредитних інструментів;
- г) соціальна допомога держави.

**29. Для регулювання інноваційної активності в Україні більшою мірою необхідні:**

- а) прямі методи впливу;
- б) непрямі методи впливу;
- в) бюджеті важелі державного регулювання;
- г) інструменти регулювання попиту.

**30. До функцій державних органів по регулюванню інновацій відносять:**

- а) зменшення податкового тиску;
- б) контроль за міграцією кваліфікованих працівників;
- в) регулювання соціальної й екологічної спрямованості інновацій;
- г) регулювання культурного життя суспільства.

**Ситуаційні завдання**

*Завдання 11.1*

Розпізнайте, яку економічну категорію характеризують наведені нижче визначення. Обґрунтуйте свою відповідь.

Зашифрованими економічними категоріями є:

- бюджетна ефективність інноваційного проекту;
- взаємовиключні (альтернативні) інноваційні проекти;
- взаємовпливові інноваційні проекти;
- взаємодоповнювальні інноваційні проекти;

- внутрішня норма дохідності (ВНД) інноваційного проекту;
- грошовий потік інноваційного проекту;
- дифузія інновації;
- інноваційна діяльність;
- інноваційний потенціал;
- інновація;
- комерціалізація інновацій;
- моніторинг інноваційної діяльності;
- незалежні інноваційні проекти;
- потік реальних грошей в інноваційному проекті;
- ризик інноваційного проекту;
- сальдо реальних грошей інноваційного проекту;
- строк окупності (період повернення інвестованих ресурсів);
- технологічні інновації;
- точка беззбитковості інноваційного проекту;
- чистий дисконтований дохід інноваційного проекту.

1. Діяльність учасників господарських відносин, здійснювана на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

2. Кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у формі нового чи вдосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

3. Матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їх комерційної реалізації для задоволення вибагливих потреб споживачів.

4. Феномен, коли інновації виступають як товар на відповідному ринку.

5. Процес поступового поширення нововведення в нових умовах чи сферах застосування, у результаті якого зростає число виробників і споживачів, змінюються їхні якісні характеристики.

6. Сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

7. Систематичний збір, обробка та аналіз інформації про перебіг інноваційних процесів, практичні наслідки заходів щодо стимулювання і регулювання інноваційної діяльності в країні (регіоні, галузі, на підприємстві), про результати реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

8. Залежність від часу грошових надходжень і платежів при реалізації інноваційного проекту.

9. Різниця між надходженнями коштів у кожному році розрахункового періоду і всіма реальними виплатами у тому ж році в результаті інвестиційної й операційної (виробничої) діяльності, пов'язаної з реалізацією інноваційного заходу.

10. Різниця між надходженнями і відпливом коштів у кожному році розрахункового періоду в результаті інвестиційної, операційної і фінансової діяльності, пов'язаної з реалізацією інноваційного заходу.

11. Сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до розрахункового року, або перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

12. Ставка дисконту, при якій величина приведених доходів дорівнює приведеним капіталовкладенням в інноваційний проект.

13. Період часу, за який початкові від'ємні значення накопичених коштів повністю компенсуються її позитивними значеннями при здійсненні інноваційного проекту.

14. Сальдо потоку доходів і витрат бюджету за рахунок здійснення інноваційного заходу з урахуванням коефіцієнта дисконтування.

15. Проекти, в ході реалізації яких виникають додаткові (системні) ефекти, що не проявляються при реалізації кожного з них окремо і, відповідно, не відбиваються на показниках їхньої ефективності.

16. Проекти, ухвалення рішення про реалізацію яких не впливає на перебіг інших проектів; ефект від здійснення кожного з таких проектів не залежить від здійснення інших, а спільний ефект дорівнює сумі ефектів здійснення кожного з них.

17. Ступінь можливого зменшення фактичної віддачі від капіталовкладень у порівнянні з очікуваною в результаті здійснення інноваційного проекту.

18. Проекти, здійснення одного з яких приводить до відхилення через неможливість чи недоцільність здійснення інших; кожний з таких проектів розглядається окремо, а ефект від його здійснення визначається поза зв'язком з іншими проектами.

19. Проекти, що можуть бути прийняті чи відхилені одночасно; при виборі таких проектів для фінансування їх необхідно об'єднати в один проект (комплексну технологію).

20. Гранично мінімальний обсяг виробництва (реалізації) інноваційної продукції.

### *Завдання 11.2*

Охарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій із різними формами власності.

### *Завдання 11.3*

У посланні Президента України до Верховної Ради «Про концептуальні засади економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 рр.» значне місце посідають проблеми рівня життя та бідності в Україні. Висвітлюються основні причини, чинники розвитку і першочергові завдання соціальної

політики у цій сфері. Слід відзначити, що основні причини, які зумовили кризову ситуацію в економіці і, як наслідок, зниження рівня життя населення, мають об'єктивний і суб'єктивний характер. Серед них – даліше зростання витратного характеру виробництва, значна частка промислових підприємств, які працювали на оборону колишнього Радянського Союзу і залишились у спадщину Україні, недостатня забезпеченість власними енергоносіями. Крім того, слід відмітити недосконалість нормативно-правової бази ринкових перетворень та соціальної сфери, невідповідність вітчизняних кадрів до прийняття управлінських рішень в умовах незалежності і трансформації економіки, занадто квола адаптація керівників підприємств, зокрема оборонних, вугільної промисловості та чорної металургії, сільського господарства, до ринкових умов господарювання. Збереження витратного характеру виробництва стало головним чинником постійного зростання цін на матеріально-технічні ресурси, особливо енергоносіїв.

Водночас відбулися значні зміни у галузевій структурі промислового виробництва, зокрема частка машинобудування і металообробки зменшилась на 17,1%, легкої промисловості – на 9,2%. Такий характер структурних зрушень пояснюється тим, що Україна не має достатньо енергоносіїв, щоб повністю забезпечити потреби економіки країни. Ціни на ці види ресурсів за останні 10 років зросли до рівня світових.

Погіршення рівня життя населення поряд із посиленням соціального розшарування є супутником переходу до ринкової економіки, проте надвисокі темпи його зниження в Україні були зумовлені невваженістю окремих заходів державної політики в той період. Політика регулювання доходів, що проводилась органами виконавчої влади, характеризувалася протягом перших років вільним трактуванням ухвалених законів щодо державних гарантій рівня життя «Про підвищення соціальних гарантій трудящих», «Про індексацію грошових доходів населення», «Про мінімальний споживчий бюджет» та фактичним припиненням дії цих законів і прямим регулюванням фондів споживання на державних підприємствах в останні роки.

За відсутності контролю за динамікою грошових доходів в інших структурах критерії та цілі регулювання доходів були завуальовані. Все це призвело до різкого зниження рівня життя переважної більшості населення, виникнення диспропорцій в оплаті праці у сферах державної і недержавної власності, погіршення соціального забезпечення непрацевдатних та до виникнення значної заборгованості з виплат заробітної плати.

Сподівання на залучення іноземних інвестицій, завдяки низькій вартості робочої сили в Україні, теж не виправдалися, зокрема через недосконалість чинного законодавства та корумпованість чиновників різних рангів.

Отже, сьогодні рівень життя в Україні не відповідає реальним можливостям життя населення.

### *Питання до завдання 11.3*

Розмежуйте об'єктивні і суб'єктивні причини, які викликали кризову ситуацію.

Назвіть види кризи, які можна виділити згідно з теорією регуляції в Україні.

Визначте роль і місце держави в регулюванні кризових ситуацій. Які види державного регулювання слід застосувати сьогодні?

Запропонуйте реальні дії органів державної влади щодо реформування економіки.

Запропонуйте види державного регулювання кризових ситуацій для вітчизняної економіки.

### *Завдання 11.4*

Ознайомтеся з механізмом стимулювання інноваційної активності підприємств у Великобританії. Як досвід цієї країни може бути використаний (чи вже використовується) в Україні? Підготуйте доповіді з прикладами стимулювання інноваційної діяльності в інших країнах світу, наприклад у США, Франції, Німеччині, Японії, Індії. Який відсоток ВВП використовується на фінансування інноваційної діяльності у розвинених країнах і в Україні?



Ключовим механізмом державної підтримки розвитку науки і високих технологій у Великобританії є застосування податкових пільг для організацій, що займаються дослідженнями і науковими розробками. Критерієм віднесення окремих видів діяльності до досліджень і розробок присвячений окремий документ: «Керівництво з визначення досліджень і розробок з метою оподаткування», прийнятий у 2004 році. Роз'яснення з питань віднесення наукової діяльності до досліджень і розробок можна отримати в Міністерстві у справах бізнесу, підприємництва і реформ у галузі державного регулювання. Право на податкові відрахування щодо податку на прибуток отримують усі компанії, які щорічно вкладають понад 10 000 фунтів стерлінгів у наукову діяльність.

Витрати компанії на дослідження і розробки, щодо яких застосовуються податкові пільги, визначаються досить широко і включають в себе: 1) витрати з наймання персоналу, прямо або побічно залученого у здійснення досліджень і розробок; 2) придбання матеріалів, які безпосередньо використовуються при здійсненні досліджень і розробок (у загальному сенсі фізичні матеріали, споживані в рамках здійснення досліджень і розробок); 3) витрати на електроенергію, воду, паливо і програмне забезпечення, що безпосередньо використовуються з метою досліджень і розробок. Розмір пільги залежить від величини компанії і становить: 150% від витрат на дослідження і розробки для малих і середніх компаній; 125% від витрат на дослідження і розробки для великих компаній. Додатково компанії мають право користуватися прискореною амортизацією щодо окремих видів придбаних основних засобів (обладнання, автомобілі тощо), які використовуються для досліджень і розробок.

Слід зазначити, що з метою постійного вдосконалення механізму податкових пільг держава постійно підтримує діалог із бізнес-спільнотою. З 2000 року Королівська податкова і митна служба видала низку інформаційних листів, документів, повідомлень і посібників, що роз'яснюють окремі питання застосування пільг на корпоративний податок щодо доходів, пов'язаних з

інноваційною діяльністю. Така співпраця привела не тільки до введення податкових пільг, а й до прозорості та ефективності регулювання відповідних відносин. Не дивно, що стратегія налагодження і підтримки діалогу між державою і приватним сектором, реалізована у Великобританії, була визнана на міжнародному рівні кращою практичною моделлю застосування таких заходів.

Важливу роль у розвитку інноваційної політики Великобританії відіграє створення інформаційної підтримки інноваційної діяльності. Зокрема, з цією метою Міністерство інновацій, вищих навчальних закладів та підвищення кваліфікації на своєму офіційному сайті розміщує великий масив документів, які можуть виявитися корисними для учасників інноваційного процесу. Особливий інтерес становлять запропоновані Міністерством модельні контракти, спрямовані на передачу або використання права власності на результати інтелектуальної діяльності у сфері інновацій. Ці контракти були підготовлені робочою групою, в яку увійшли представники університетів, регіональних агентств розвитку, Асоціації малих підприємств, різних міністерств і приватних компаній. Діяльність групи розпочато 2004 року і до цього часу підготовлено п'ять контрактів – п'ять моделей взаємодії науково-дослідних і комерційних організацій.

Поряд із зазначеними заходами підтримки у Великобританії необхідно відзначити й активне формування інфраструктурної основи ведення інноваційної діяльності. Зокрема, великого поширення набули компанії, що здійснюють консультаційні та сервісні послуги щодо технологічного розвитку. Такі компанії, що спочатку створювалися на базі університетів, є власниками різних інноваційних центрів, які надають офіси та лабораторії молодим інноваційним компаніям. Також вони беруть участь у посередницькій діяльності між розробниками інноваційних ідей і представниками бізнесу, які готові використовувати ці ідеї на практиці.

### *Завдання 11.5*

Підготуйте доповідь на тему «Особливості місцевого самоврядування у розвинених країнах». Заповніть *табл. 11.1* «Головні характеристики макросистем місцевого управління».

Таблиця 11.1

**Головні характеристики макросистем місцевого управління**

<b>Правові концепції</b>	<b>Норма права</b>	<b>Органи управління</b>
Романська макросистема місцевого самоуправління		
Британська макросистема місцевого самоуправління		
Німецька макросистема місцевого самоуправління		
Американська макросистема місцевого самоуправління		
Скандинавська макросистема місцевого самоуправління		

**Термінологічний словник**

**Бюджетні важелі** – установлена державою система податків, що практично визначають систему перерозподілу доходів підприємств і громадян країни, яку держава вважає оптимальною для формування прибуткової частини бюджету і збереження у підприємств і підприємців ринкових стимулів до роботи й отримання прибутків.

**Глобалізація** – категорія, яка відображає процес обміну товарами, послугами, капіталом та робочою силою, що виходить за межі державних кордонів і набуває форм постійного й неухильно зростаючого міжнародного переплетіння національних економік.

**Державна інноваційна політика** – сукупність певних напрямів, форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку

інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.

**Інструменти регулювання попиту** – укладені центральними або регіональними органами державного управління договори із суб'єктами інноваційної діяльності, з якими держава не тільки замовляє розроблення і виробництво інноваційних продуктів, технологій і послуг, а й гарантує придбання цих продуктів чи їх реалізацію.

**Інструменти регулювання пропозицій** – дії, спрямовані на забезпечення інноваторів фінансовою і технічною допомогою, у тому числі створення інноваційної інфраструктури: надання інноваторам грантів, позик, субсидій, гарантованих кредитів, дослідних податкових кредитів; забезпечення дослідників та інженерів відповідним обладнанням і приладами, приміщеннями і належним обслуговуванням; створення державних інституцій для поєднання науки і виробництва різних форм власності, наприклад, через створення і сприйняття розвитку технопарків, виставок, ярмарків тощо.

**Інструменти створення сприятливого середовища для інноваційного процесу** – податкові пільги, пільгове кредитування і субсидування, страхування і гарантування, надання прав на прискорену амортизацію устаткування, розвиток державою патентного права, системи стандартизації і сертифікації виробництва та окремих видів продукції, регулювання монопольних підприємств і видів діяльності, дозвіл тимчасової монополії інноватора.

**Методи державного регулювання інноваційної діяльності** – прямі та опосередковані (непрямі) способи впливу органів державного управління на поведінку суб'єктів інноваційної діяльності з метою підвищення їхнього інтересу до створення, освоєння і поширення інновацій та реалізації на цій основі інноваційної моделі розвитку країни. **Непрямі методи** – засоби регулювання інноваційного середовища за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики, системи законодавчих актів тощо. **Прямі методи** – методи у формі централізованих державних капітальних вкладень в об'єкти загальнодержавного значення, розвиток державного сектору економіки, за

допомогою яких держава безпосередньо втручається в економічні та інноваційні процеси.

**Суб'єкти інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні** – Президент, представницькі органи влади, виконавчі органи влади, інші центральні органи виконавчої влади.

**Типи державної інноваційної політики** – політика технологічного поштовху, політика ринкової орієнтації, політика соціальної орієнтації, політика, спрямована на реформування економічної структури господарського механізму.

### **Список використаної і рекомендованої літератури**

1. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, Савчук В. С. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Занько В. Глобалізація та інноваційний процес : їхній взаємовплив / В. Занько // Економіка України. – 2006. – № 2. – С. 84–89.
3. Захарченко В. І. Державне регулювання інноваційної діяльності як фактор ефективності структурних перетворень в економіці / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 137. – С. 100–108.
4. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] / В. І. Захарченко. – Режим доступу : [http://www.cul.com.ua/preview/innovaz\\_manag\\_zaharchenko.pdf](http://www.cul.com.ua/preview/innovaz_manag_zaharchenko.pdf).
5. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с.
6. Лапко О. Н. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Н. Лапко. – К. : ІЕП НАНУ, 2007. – 386 с.
7. Марченко М. Н. Держава і право в системі глобалізації / М. Н. Марченко. – М. : Проспект, 2009. – 400 с.

8. Офіційний сайт Proximity One Information resources & solutions. – Режим доступу : <http://proximityone.com/worldgdp.htm>.
9. Офіційний сайт Statistics Estonia. – Режим доступу : <http://www.stat.ee/economy>.
10. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : [http://www.me.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=127481&cat\\_id=127480](http://www.me.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=127481&cat_id=127480).
11. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України : методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубукова, В. Некрасов // Економіка України. – № 6. – 2011. – С. 14–19.
12. Рябініна Л. М. Грошово-кредитне регулювання економіки, його методи, інструменти та механізми [Електронний ресурс] / Л. М. Рябініна. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
13. Сучасний тлумачний словник української мови / за заг. ред. д-ра філ. н., проф. В. В. Дубічинського. – Х. : Школа, 2006. – 1008 с.
14. Тридід О. М. Закордонний досвід моніторингу банківських рахунків / О. М. Тридід, К. В. Орехова // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 11 (225). – С. 52–56.
15. Федосеєнко І. Г. Економічний зміст державної підтримки розвитку підприємництва : дискусійні питання [Електронний ресурс] / І. Г. Федосеєнко. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/2486/1/50.pdf>.
16. Фінанси : курс для банкірів : підручник / авт. кол. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Тридіда, д-ра екон. наук, проф. О. Б. Жихор. – К. : УБС НБУ, 2012. – 607 с.
17. Шовкалюк В. С. Державна політика в інноваційній сфері [Електронний ресурс] / В. С. Шовкалюк. – Режим доступу : [eep.org.ua/files/Виступ\\_швс\\_2.doc](http://eep.org.ua/files/Виступ_швс_2.doc).
18. A more research-intensive and integrated. Science, technology and Competiveness key figures report 2008/2009 // European Research Area. –

Access : [http://ec.europa.eu/research/era/pdf/key-figures-report2008-2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/era/pdf/key-figures-report2008-2009_en.pdf).

19. Promotion of national innovation systems in countries with special needs // Asian and Pacific Centre for Transfer of Technology (APCTT) ; United nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. – Access : [http://nis.apctt.org/PDF/CSN\\_Workshop\\_Report\\_Final.pdf](http://nis.apctt.org/PDF/CSN_Workshop_Report_Final.pdf).
20. World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development // United Nations Conference on Trade and Development. – United Nations New York and Geneva. – 17 September 2009. – Access : [http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf).

## **ДОДАТКИ**



## Додаток А

			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	2014   01   01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Турбогаз»	за ЄДРПОУ	00158787
Територія		за КОАТУУ	6310138800
Організаційно- правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	112
Вид економічної діяльності	Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук	за КВЕД	72.19
Середня кількість працівників	0		
Одиниця виміру: тис. грн без десяtkового знака			
Адреса	61003 Харківська область, м. Харків, пров. Дубового, 6/4, т. (057) 731-45-54		

### Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на 01.01.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	3114	2483	9785
первісна вартість	1001	3975	3974	10149
накопичена амортизація	1002	861	1491	364
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	17169	15903	16114
первісна вартість	1011	60130	60525	57814
знос	1012	42961	44622	41700
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	515	516	515
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1592	1502	2901
Гудвіл	1050	0	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>22390</b>	<b>20404</b>	<b>29315</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	63193	77601	53961
Виробничі запаси	1101	33761	33284	23335
Незавершене виробництво	1102	18171	44133	17220
Готова продукція	1103	11243	163	13394
Товари	1104	18	21	12
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36678	5607	13985
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19082	40046	17508
з бюджетом	1135	6589	7129	7376
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3319	357	2526
Поточні фінансові інвестиції	1160	20508	7982	38359
Гроші та їх еквіваленти	1165	10033	11809	16434
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	10033	11809	16434
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0

у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2316	6949	524
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>161718</b>	<b>157480</b>	<b>150673</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>184108</b>	<b>177884</b>	<b>179988</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14830	14830	14830
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	768	4506	577
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	99483	125662	25791
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>115081</b>	<b>144998</b>	<b>41198</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	50	272	352

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>50</b>	<b>272</b>	<b>352</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	4000
Векселі видані	1605	731	731	1651
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	8691	8014	15909
за розрахунками з бюджетом	1620	2993	406	3595
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	182	2108	324
за розрахунками з оплати праці	1630	165	263	1020
за одержаними авансами	1635	44429	15265	81732
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	502	3541	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11284	2286	30207
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>68977</b>	<b>32614</b>	<b>138438</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

недержавного пенсійного фонду				
Баланс	1900	184108	177884	179988

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2013 р.**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	204339	376485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 111432 )	( 204201 )
Чисті збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	92907	172284
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4818	7284
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 9252 )	( 13089 )
Витрати на збут	2150	( 27858 )	( 39580 )
Інші операційні витрати	2180	( 4947 )	( 23962 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної	2190	55668	102937

діяльності: прибуток			
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	5746
Інші доходи	2240	22	307
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 1445 )	( 1741 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 12883 )	( 18495 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41362	88754
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11445	-14871
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	29917	73883
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	29917	73883
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	29917	73883
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	29917	73883
неконтрольованій частці	2485	0	0

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	142725	249226
Витрати на оплату праці	2505	20009	19167
Відрахування на соціальні заходи	2510	7096	7086
Амортизація	2515	2428	2008
Інші операційні витрати	2520	42840	80142
Разом	2550	215098	357629

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4237116	4237116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4237116	4237116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7.0606988	17.4370964
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7.0606988	17.4370964
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Продовження додатка А

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ 2013   01   01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Турбогаз»	за ЄДРПОУ	00158787
Територія		за КОАТУУ	6310138800
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	112
Орган державного управління		за СПОДУ	6024
Вид економічної діяльності	Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук	за КВЕД	72.19
Середня кількість працівників	183		
Одиниця виміру:	тис. грн		
Адреса:	61003 Харківська область, м. Харків, пров. Дубового, 6/4		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку) <input type="checkbox"/>			
за Міжнародними стандартами фінансової звітності <input type="checkbox"/>			

### Баланс станом на 2012 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	9785	3115
- первісна вартість	011	10149	3976
- накопичена амортизація	012	( 364 )	( 861 )
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	6579	7459
- первісна вартість	031	27751	29378
- знос	032	( 21172 )	( 21919 )
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0



- інші фінансові інвестиції	045	6638	6638
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	410	366
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	807	807
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 397 )	( 441 )
Відстрочені податкові активи	060	2924	1714
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	26336	19292
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	11008	23566
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	10437	8900
Готова продукція	130	13303	954
Товари	140	4	4
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	13986	35367
- первісна вартість	161	14061	35442
- резерв сумнівних боргів	162	( 75 )	( 75 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	7376	8645
- за виданими авансами	180	18356	33955
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	54763	41504
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2098	3157
Поточні фінансові інвестиції	220	38874	21023
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	292	46
- у т. ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	16085	4329
Інші оборотні активи	250	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	186582	181450
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	0	0
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	212918	200742
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду

<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	14830	14830
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	18948	18948
Резервний капітал	340	556	748
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	6186	80750
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>40520</b>	<b>115276</b>
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	352	552
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>352</b>	<b>552</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	4000	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	918	387
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	15909	13905
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	91014	61626
- з бюджетом	550	3323	2170
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	153	182

- з оплати праці	580	315	0
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	26229	3392
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	30185	3252
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>172046</b>	<b>84914</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>212918</b>	<b>200742</b>

## Звіт про фінансові результати за 2012 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	385875	0
Податок на додану вартість	015	10701	0
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	375174	0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 207451 )	( 0 )
<b>Валовий прибуток:</b>			
- прибуток	050	167723	0
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	26625	0
У т. ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	( 11952 )	( 0 )
Витрати на збут	080	( 39699 )	( 0 )
Інші операційні витрати	090	( 40062 )	( 0 )
У т. ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	091	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>			

- прибуток	100	102635	0
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	5746	0
Інші доходи	130	307	0
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	
Фінансові витрати	140	( 1741 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 18495 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>			
- прибуток	170	88452	0
- збиток	175	( 0 )	( 0 )
У т. ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття унаслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 13696 )	( 0 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності:</b>			
- прибуток	190	74756	0
- збиток	195	( 0 )	( 0 )
<b>Надзвичайні:</b>			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	220	74756	0
- збиток	225	( 0 )	( 0 )
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код	За звітний	За попередній період
------------------------	-----	------------	----------------------

	рядка	період	
Матеріальні затрати	230	171365	0
Витрати на оплату праці	240	9203	0
Відрахування на соціальні заходи	250	3335	0
Амортизація	260	1488	0
Інші операційні витрати	270	80066	0
Разом	280	265457	0

### III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	300	4237116	4237116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	4237116	4237116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	17.64313	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	17.64313	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

## Продовження додатка А

		Дата	Коди
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Турбогаз»	за ЄДРПОУ	01.01.2012 00158787
Територія	д/н Харківська, 61003, м. Харків, пров. Дубового, 6/4	за КОАТУУ	6310138800
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНІ ТОВАРИСТВА ВІДКРИТОГО ТИПУ, СТВОРЕНІ НА	за КОПФГ	233
Орган державного управління		за СПОДУ	6024
Вид економічної діяльності	Дослідження і розробки в галузі технічних наук	за КВЕД	73.10.2
Одиниця виміру:	тис. грн	Контрольна сума	
Адреса:	61003 Харківська область, м. Харків, пров. Дубового, 6/4		
Середня кількість працівників:	154		

### Баланс станом на 2011 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>			
- залишкова вартість	010	512	425
- первісна вартість	011	786	789
- накопичена амортизація	012	( 274 )	( 364 )
Незавершене будівництво	020	410	430
<b>Основні засоби:</b>			
- залишкова вартість	030	8482	7675
- первісна вартість	031	30391	30400
- знос	032	( 21909 )	( 22725 )
<b>Довгострокові біологічні активи:</b>			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	8507	9436
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060	2433	2405

Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	20344	20371
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	19691	10998
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	17747	10437
Готова продукція	130	213	13303
Товари	140	17	4
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	3705	14061
- первісна вартість	161	3705	14061
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	105	7376
- за виданими авансами	180	5202	18349
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	21551	54763
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1850	2113
Поточні фінансові інвестиції	220	39203	38874
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	265	292
- у т. ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	2078	16085
Інші оборотні активи	250	624	2277
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	112251	188932
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	6	8
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	8992	8976
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	141593	218287

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	14830	14830
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	19428	19428
Резервний капітал	340	540	556
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	6806	10628
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	41604	45442
Частка меншості	385	0	0

II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	194	35
Інші забезпечення	410	230	317
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	0
Усього за розділом II	430	424	352
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	48964	4000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	29	0
Векселі видані	520	315	918
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	15746	28499
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	16680	91014
- з бюджетом	550	33	2923
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	64	154
- з оплати праці	580	141	313
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	2238	26229
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	15355	18443
Усього за розділом IV	620	99565	172493
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	141593	218287

## Звіт про фінансові результати за 2011 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	94904	18904
Податок на додану вартість	015	2228	3143



Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	92676	15761
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 67165 )	( 12472 )
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	25511	3289
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	137583	23809
У т. ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	( 3127 )	( 2172 )
Витрати на збут	080	( 13416 )	( 1434 )
Інші операційні витрати	090	( 136645 )	( 14720 )
У т. ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	091	( 0 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	9906	8772
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	1031	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	80	887
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний із благодійною допомогою (131)	131	0	0
Фінансові витрати	140	( 3414 )	( 3209 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 102 )	( 2625 )
Інші витрати	160	( 421 )	( 5207 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	7080	0
- збиток	175	( 0 )	( 1382 )
У т. ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття унаслідок припинення діяльності	176	0	0
У т. ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття унаслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 3242 )	( 0 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	1712

<b>Фінансові результати від звичайної діяльності:</b>			
- прибуток	190	3838	330
- збиток	195	( 0 )	( 0 )
<b>Надзвичайні:</b>			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	3838	330
- збиток	<b>225</b>	( 0 )	( 0 )
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Матеріальні затрати	230	63740	8092
Витрати на оплату праці	240	5840	4601
Відрахування на соціальні заходи	250	2116	1691
Амортизація	260	940	822
Інші операційні витрати	270	19626	9116
Разом	280	92262	24322

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Середньорічна кількість простих акцій	300	4237116.00000000	4237116.00000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	4237116.00000000	4237116.00000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	0.90580000	0.07788000
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.90580000	0.07788000
Дивіденди на одну просту акцію	340	0.00000000	0.00000000

## ВІДПОВІДІ НА ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

### Тема 1. Роль та місце інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління господарською діяльністю

1	а)	6	б)	11	в)	16	б)	21	в)	26	а)
2	б)	7	в)	12	а)	17	а)	22	а)	27	а)
3	а)	8	г)	13	в)	18	а)	23	б)	28	в)
4	в)	9	б)	14	в)	19	а)	24	г)	29	г)
5	в)	10	а)	15	г)	20	а)	25	в)	30	а)

### Тема 2. Теоретичні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки

1	в)	6	а)	11	б)	16	а)	21	в)	26	г)
2	а)	7	г)	12	в)	17	в)	22	а)	27	б)
3	в)	8	г)	13	а)	18	а)	23	а)	28	а)
4	б)	9	в)	14	б)	19	в)	24	в)	29	в)
5	б)	10	а)	15	г)	20	б)	25	б)	30	г)

### Тема 3. Інформаційне забезпечення інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки

1	в)	6	б)	11	г)	16	б)	21	а)	26	в)
2	б)	7	г)	12	г)	17	а)	22	б)	27	г)
3	г)	8	в)	13	а)	18	г)	23	а)	28	б)
4	а)	9	б)	14	а)	19	г)	24	в)	29	б)
5	в)	10	в)	15	в)	20	б)	25	б)	30	в)

### Тема 4. Організаційні основи інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки

1	г)	6	г)	11	б)	16	а)	21	в)	26	г)
2	в)	7	б)	12	в)	17	в)	22	а)	27	б)
3	б)	8	а)	13	в)	18	г)	23	в)	28	г)
4	б)	9	а)	14	г)	19	а)	24	а)	29	а)
5	а)	10	г)	15	а)	20	б)	25	б)	30	г)

**Тема 5. Мотивація та стимулювання інноваційної діяльності персоналу у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	г)	6	а)	11	в)	16	а)	21	в)	26	а), г), в), б)
2	в)	7	г)	12	г)	17	а)	22	г)	27	а)
3	в), а), б), г)	8	б), а), г), в)	13	б)	18	а)	23	а)	28	а)
4	а)	9	а)	14	а)	19	а)	24	а)	29	б)
5	г)	10	г)	15	а)	20	б)	25	а)	30	а)

**Тема 6. Види стратегій управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	б)	6	а)	11	б)	16	б)	21	б)	26	г)
2	а)	7	г)	12	в)	17	б)	22	а)	27	а)
3	в)	8	а)	13	б)	18	г)	23	б)	28	б)
4	б)	9	г)	14	а)	19	в)	24	б)	29	г)
5	а)	10	а)	15	б)	20	б)	25	в)	30	б)

**Тема 7. Розроблення стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	а)	6	в)	11	а)	16	г)	21	г)	26	в)
2	б)	7	б)	12	б)	17	г)	22	а)	27	а)
3	а)	8	г)	13	а)	18	а)	23	в)	28	а)
4	б)	9	в), б), г), а)	14	а)	19	в)	24	г)	29	б)
5	б)	10	а)	15	г), а), в), б)	20	а)	25	а)	30	г)

**Тема 8. Фінансування інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	б)	6	г)	11	б)	16	а)	21	в)	26	б)
2	в)	7	а)	12	а)	17	в)	22	г)	27	а)
3	а)	8	в)	13	в)	18	г)	23	а)	28	г)
4	г)	9	а)	14	б)	19	а)	24	а)	29	а)
5	б)	10	г)	15	г)	20	б)	25	г)	30	в)

**Тема 9. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії управління інноваційною діяльністю у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	г)	6	г)	11	б)	16	в)	21	в)	26	б)
2	в)	7	б)	12	в)	17	в)	22	б)	27	б)
3	в)	8	б)	13	в)	18	в)	23	а)	28	в)
4	в)	9	в)	14	г)	19	б)	24	б)	29	б)
5	г)	10	г)	15	г)	20	в)	25	б)	30	в)

**Тема 10. Управління загрозами інноваційній діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	б)	6	г)	11	б)	16	в)	21	в)	26	в)
2	а)	7	а)	12	а)	17	а)	22	б)	27	б)
3	г)	8	в)	13	в)	18	б)	23	б)	28	а)
4	б)	9	б)	14	а)	19	г)	24	г)	29	в)
5	в)	10	г)	15	г)	20	а)	25	а)	30	б)

**Тема 11. Державне регулювання інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки**

1	в)	6	в)	11	в)	16	г)	21	б)	26	б)
2	б)	7	г)	12	б)	17	г)	22	б)	27	а)
3	в)	8	б)	13	г)	18	б)	23	в)	28	б)
4	а)	9	а)	14	а)	19	в)	24	б)	29	а)
5	в)	10	а)	15	в)	20	в)	25	б)	30	в)

*Навчальне видання*

Олександр Миколайович Тридід  
Галина Миколаївна Азаренкова  
Катерина Віталіївна Орехова  
Уляна Євгенівна Гузар  
Ольга Ігорівна Завидівська

Стратегічний та інноваційний менеджмент  
у сфері фінансово-економічної безпеки

*Навчальний посібник*

Редактор	О. В. Жданова
Технічний редактор	І. В. Мазінг
Комп'ютерне складання	С. В. Полець
Комп'ютерне верстання	
Коректор	О. П. Яремчук
Дизайн обкладинки	Д. Ю. Іщенко

Підписано до друку ..... Формат 60 × 84<sup>1/16</sup>.  
Обл. – вид. арк. .... Умовн. друк. арк. .... Тираж .... Зам. № .....

Університет банківської справи Національного банку України.  
04070 м. Київ, вул. Андріївська, 1.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 2872 від 11.06.2007.

Друк Приватне підприємство «Видавництво “Фенікс”».  
03680, м. Київ, вул. Шутова, 13 б.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 271 від 07.12.2000.