

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Монографія**

*За науковою редакцією  
проф. П.С. Харіва, доц. Р.С. Чорного*

Нововолинськ  
Бізнес Інтернет Центр  
2015

Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: Монографія / за ред. П.С. Харіва, Р.С. Чорного. – Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. – 388 с.

*Рекомендовано Вченою радою Тернопільського національного економічного університету  
(Протокол № 11 від 10 червня 2015 р.)*

Коллективна монографія є результатом співпраці зацікавлених науковців, аспірантів, викладачів та здобувачів ТНЕУ, ТНТУ ім. І. Пулюя, НУ «Львівська політехніка» та Інституту регіональних досліджень НАН України, яка вміщує результати досліджень, виконаних в рамках держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри економіки та обліку господарської діяльності Нововолинського факультету ТНЕУ.

Розкрито питання впливу інноваційного розвитку підприємств на підвищення ефективності їх діяльності в умовах нестабільної економіки, прогнозування та планування активізації інноваційного розвитку та його стимулювання. Особлива увага приділена питанням формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства й стратегічному плануванню в контексті управління діяльністю промислових підприємств. Проаналізовано основні тенденції розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств: світовий досвід та практика державної підтримки розвитку інноваційної діяльності; формування та функціонування інноваційних структур; мінімізація фінансових ризиків розвитку малих підприємницьких структур і венчурних організацій в умовах глобалізації; оцінено перспективи використання промисловими підприємствами концепції вартісно-орієнтованого управління.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів вищих навчальних закладів і підприємств.

***Керівник проекту:***

***д-р. екон. наук, директор Нововолинського навчально-наукового  
інституту економіки та менеджменту ТНЕУ  
доц. Чорний Роман Степанович.***

**Рецензенти:**

- Алимов А.Н.** Д.е.н. професор, академік НАН України, радник дирекції ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»
- Манцуров І.Г.** Д.е.н., професор, член-кореспондент НАН України, директор Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
- Андрушків Б.М.** Д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва ТНТУ ім. І. Пулюя

© Харів П., Чорний Р., Румянцева Г., Кравчук Н.,  
Тисько М., Савонік Т., Бортнік Н., Брик М.,  
Федорович П., Федішин І., Радинський С.,  
Котовська І., Крамар І., Барановська С.,  
Серединська І., Почтарук І., Бойко О.,  
Олексій М., 2015

© Тернопільський національний економічний

## **Авторський колектив**

**1. Харів Петро Степанович**, канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри економіки та обліку господарської діяльності НФ ТНЕУ, почесний професор університету.

**2. Чорний Роман Степанович**, д-р екон. наук, доц., декан Нововолинського факультету ТНЕУ

**3. Румянцева Галина Іванівна**, канд. екон. наук, доц., кафедри фінансів Нововолинського факультету ТНЕУ

**4. Кравчук Наталія Олегівна**, магістр, викладач кафедри економіки та обліку господарської діяльності НФ ТНЕУ, аспірант кафедри економіки підприємств і корпорацій ТНЕУ.

**5. Тисько Мар`яна Михайлівна**, магістр, викладач кафедри економіки та обліку господарської діяльності НФ ТНЕУ, аспірант кафедри менеджменту ТНЕУ.

**6. Савонік Тетяна Петрівна**, магістр, викладач кафедри економіки та обліку господарської діяльності НФ ТНЕУ

**7. Бортнік Наталія Володимирівна**, магістр, викладач кафедри економіки та обліку господарської діяльності НФ ТНЕУ

**8. Брик Михайло Мирославович**, магістр, викладач кафедри економіки та обліку господарської діяльності НФ ТНЕУ.

**9. Федорович Петро Петрович**, канд. екон. наук, доц., кафедри економіки підприємств і корпорацій ТНЕУ

**10. Федішин Ірина Богданівна**, канд. екон. наук, викладач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва ТНТУ ім. І. Пулюя

**11. Радинський Сергій Віталійович**, канд. екон. наук, ст. викладач кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

**12. Котовська Ірина Василівна**, канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту у виробничій сфері ТНТУ ім. І. Пулюя

**13. Крамар Ірина Юрїївна**, канд. екон. наук, ст. викладач кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

**14. Барановська Софія Петрівна**, канд. екон. наук, ст. викладач кафедри обліку та аналізу НУ «Львівська політехніка».

**15. Серединська Ірина Володимирівна**, канд. екон. наук.

**16. Почтарук Інна Станіславівна**, магістр, здобувач інституту регіональних досліджень НАН України м. Львів.

**17. Бойко Остап Богданович**, магістр, здобувач ТНТУ ім. І. Пулюя

**18. Олексїв Михайло Богданович**, магістр, здобувач ТНЕУ.

## ЗМІСТ

<b>Передмова.....</b>	<b>6</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств та її активізація.....</b>	<b>8</b>
1.1. Харів П.С., Румянцева Г.І. Види інноваційних процесів та управління ними.....	8
1.2. Федішин І.Б. Інноваційний розвиток промислових підприємств як чинник підвищення ефективності їх діяльності в умовах нестабільної економіки.....	41
1.3. Федішин І.Б., Харів П.С. Прогнозування та планування інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті його активізації.....	63
1.4. Харів П.С. Стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств.....	83
<b>Розділ 2. Інноваційна стратегія промислового підприємства її формування та реалізація.....</b>	<b>103</b>
2.1. Бортнік Н.В., Радинський С.В. Забезпечення ефективності розвитку підприємства на основі формування і реалізації механізму стратегії його інноваційного розвитку.....	103
2.2. Кравчук Н.О. Види й розробка інноваційної стратегії підприємства та оцінка ризиків її реалізації.....	124
2.3. Савонік Т.П., Котовська І.В. Стратегічне планування в контексті управління діяльністю промислових підприємств.....	153
2.4. Харів П.С., Чорний Р.С. Управління процесами реалізації стратегії й планів інноваційного розвитку підприємства та оцінка їх ефективності.....	180
2.5. Харів П.С., Бойко О.Б., Олексіїв М.Б. Планування інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності .....	190
<b>Розділ 3. Основні тенденції розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств.....</b>	<b>199</b>
3.1. Чорний Р.С., Румянцева Г.І. Світовий досвід та вітчизняна практика реалізації державної політики забезпечення активізації та стратегічного розвитку інноваційної діяльності.....	199



3.2. Брик М.М., Барановська С.П. Види інноваційних структур і досвід їх формування та функціонування в промисловості.....	229
3.3. Румянцева Г.І. Фінансові ризики на підприємстві та їх мінімізація.....	256
3.4. Федорович П.П., Харів П.С. Розвиток венчурного бізнесу та контроль діяльності венчурних організацій в умовах глобалізації.....	272
3.5. Серединська І.В., Харів П.С. Концепція вартісно-орієнтованого управління та оцінка перспектив її використання промисловими підприємствами.....	296
3.6. Тисько М.М.,Крамар І.Ю. Особливості інноваційного розвитку малих підприємницьких структур та шляхи його активізації.....	323
3.7. Почтарук І.С. Оптимізація ефективності підприємства у контексті реалізації техніко-технологічних інновацій.....	349
<b>Післямова.....</b>	<b>363</b>
<b>Список літератури.....</b>	<b>364</b>

## ПЕРЕДМОВА

Посилення конкурентної боротьби вітчизняних та зарубіжних підприємств на споживчому ринку в умовах кризи, а отже нестабільного розвитку світової економіки вимагає швидкої адаптації до конкурентного середовища та підвищення економічного потенціалу підприємств, яке неможливе без активізації процесів їх інноваційного розвитку. Лише використання передових досягнень науки, техніки й новітніх технологій може забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції промисловими підприємствами та зростання ефективності їх діяльності. При цьому, кінцевий фінансовий результат інноваційної активності підприємства в значній мірі залежить від вибору оптимальної інноваційної стратегії підприємства, її формування та реалізації.

Складність вибору оптимальної інноваційної стратегії підприємства обумовлюється великою кількістю критеріїв оцінки та неоднозначністю отримуваних результатів через дію факторів ризику. Реалізація обраної інноваційної стратегії вимагає вдосконалення стратегічного планування, яке є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Управління процесами реалізації стратегії й планів інноваційного розвитку підприємства ускладнюються тим, що підприємства діють в умовах невизначеності.

Представлене дослідження є спробою врахувати основні тенденції розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств, а саме: світовий досвід реалізації державної політики забезпечення активізації та стратегічного розвитку інноваційної діяльності; формування та функціонування в промисловості інноваційних структур; механізм мінімізації фінансових ризиків на підприємстві; розвиток венчурного бізнесу та контроль діяльності венчурних організацій в умовах глобалізації; особливості інноваційного розвитку малих підприємницьких структур та шляхи його активізації; використання промисловими підприємствами концепції вартісно-орієнтованого управління.

Монографія є результатом співпраці 15 зацікавлених науковців, аспірантів та викладачів трьох вузів Тернопільського національного економічного університету, Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, Національного університету «Львівська політехніка» та трьох здобувачів ТНЕУ, ТНТУ ім. І. Пулюя та Інституту регіональних досліджень НАН України м. Львів, яка вміщує результати досліджень, виконаних в рамках держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри економіки та обліку господарської діяльності Нововолинського факультету ТНЕУ: «Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності».

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ АКТИВІЗАЦІЯ

### 1.1 Види інноваційних процесів та управління ними

На сучасному етапі розвитку національної економіки важливу роль в розв'язанні низки соціально-економічних проблем відіграє машинобудування. В умовах загострення конкуренції, обмеженості доступу суб'єктів господарювання до матеріальних, фінансових та інших ресурсів, посиленні фінансового навантаження ускладнюються можливості власників і керівників машинобудівних підприємств з оптимізування результатів виконання ними соціально-економічної функції. Як відомо, кожне машинобудівне підприємство виконує соціально-економічну функцію шляхом створення робочих місць, забезпечення доходів працівників, сплати податків і платежів до державного і місцевих бюджетів, вироблення товарів і надання послуг для задоволення індивідуальних та інших потреб громадян [180].

Загальноприйнятим сьогодні є підхід до інновацій як до визначального чинника, що забезпечує постійне зростання та процвітання підприємств. Дослідження інноваційної діяльності було проведено у фундаментальній праці М. Портера “Міжнародна конкуренція” [288]. Автор розглядає інноваційну активність, здатність до ведення інноваційного бізнесу як основу стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Він зазначає: “Фірми досягають конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції в своїй галузі і виходячи з ними на ринок, що можна назвати одним словом – „нововведення” [288, с.63]”. Разом з тим М. Портер підкреслює, що вже досягнута перевага може бути підтримана лише шляхом безперервного пошуку інших, ефективніших способів ведення бізнесу, та через постійне внесення змін в поведінку фірми в межах її загальної стратегії [288, с. 625].

Реалізація соціально-економічної функції машинобудівними підприємствами відбувається шляхом формування і розвитку виробничого, трудового, інтелектуального та іншого потенціалу, а його використання забезпечує економічну безпеку країни і добробут громадян.

До основних факторів оптимізації виконання підприємствами соціально-економічної функції належить оптимізація інноваційних процесів.

Як відомо, процес - це розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм та ін. [119, с. 141]. Сутнісними характеристиками цього поняття є: етапність або стадійність явища; черговість стадій у залежності від взаємозв'язку між ними.

У економічній літературі відсутнє єдине визначення поняття «інновація». Так, на думку Є. Панченка "інновація" - це новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів завдяки якому інноватор та його компанія здобувають переваги над конкурентами [118, с. 656]. П. Завлін під інновацією розуміє використання результатів наукових досліджень і розробок, націлених на удосконалення процесу діяльності виробництва, економічних, правових і соціальних відносин у сфері науки, культури, освіти та у інших сферах діяльності суспільства [132, с. 4]. Заслуговує на увагу означення поняття "інновація", запропоноване Н. Краснокутською. Автор стверджує, що інновацією позначаються всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та інших сферах, будь-які зміни та удосконалення, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності, рентабельності виробництва [154; 193].

До того ж, поняття "інновація" та супутні з ним категорії, а також проблеми започаткування і розвитку інноваційної діяльності досліджувались починаючи від А. Сміта низкою відомих економістів, зокрема А. Шумпетером, А. Маршалом, М. Абрамовичем, Е. Денісоном, Д. Кендріком, Р. Солоу та іншими [209, с.21]. На кожному етапі розвитку економічної теорії відбувалось уточнення цього поняття з урахуванням особливостей сучасних економічних умов і попередніх напрацювань. Проте, наведені означення, які сформульовані сучасними економістами, зокрема Є. Панченком, П. Завліним, Н. Краснокутською, а також означення, яке дано у Законі України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. №40-ІУ (інновації - це 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) найбільш повно і адекватно відображають сутнісні характеристики цього поняття.

В. Морозов дає означення "інновації" як будь-яких змін або нововведень, які вперше застосовуються на підприємствах і приносять їм економічні, соціальні або інші конкретні вигоди. З огляду на це, автор стверджує, що під інновацією слід вважати не тільки реалізацію нового продукту на ринку, але і низку інших нововведень [243, с. 17]:

- нові або удосконалені виробничі процеси і технології, види продукції, послуги, виробничі системи, системи управління;
- нові або змінені соціальні відносини на підприємстві.

Аналіз наведених означень з використанням методу порівнянь, індукції, дедукції, формалізації, конкретизування та узагальнення дозволив виділити

сутнісні характеристики поняття "інновація". До них належать: наявність нового знання про властивості процесу, явища, їх складових, взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем; можливість застосування нових знань для отримання економічного, технічного, технологічного, соціального або іншого ефекту. Незалежно від характеру інновацій та сфери застосування, їх розробка і використання неминує супроводжується витратами інтелектуальної праці, часу, коштів та інших ресурсів. З огляду на це, затрати інтелектуальної праці, часу, коштів слід розглядати як одну із сутнісних характеристик інновацій.

На сьогодні в розумінні інноваційної діяльності між вітчизняними та зарубіжними вченими відсутня єдність поглядів, зокрема її розглядають як у широкому так і у вузькому сенсі. Зокрема під інноваційною діяльністю в широкому сенсі розуміють будь-яку діяльність, пов'язану із створенням та реалізацією інновацій, виділяючи при цьому такі етапи її здійснення як фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; наукові розробки; впровадження та комерціалізації інновацій. Під інноваційною діяльністю у вузькому сенсі розуміють комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямований на створення і реалізацію інноваційної продукції, розширення асортименту, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, вдосконалення технології та організації виробництва. Разом з тим аналіз літератури з проблем інноватики дозволив нам виділити два основних підходи щодо теоретичних поглядів на поняття "інноваційна діяльність".

Згідно першого підходу під інноваційною діяльністю розуміють діяльність, а згідно другого підходу – процес (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення категорії "інноваційна діяльність" в різних дослідженнях

Автор	Зміст визначення
1	2
<b>Інноваційна діяльність трактується як діяльність</b>	
Буренніков Ю.Ю.	Інноваційна діяльність – діяльність, що охоплює основний і супутній інноваційні процеси, і здійснює всі ті наукові, технологічні, управлінські, фінансові та комерційні заходи, які фактично чи за задумом приводять до отримання кінцевого результату – отримання інноваційного продукту.
Висоцький Д.Є.	Інноваційна діяльність – інтелектуальна, творча діяльність, спрямована на отримання та подальше використання нових знань у різних галузях науки та техніки, що полягає у проведенні фундаментальних та/або інших, необхідних для отримання інноваційного продукту наукових досліджень, а також в подальшому впровадженні отриманих результатів у виробничу та/або іншу сферу, в результаті чого досягаються економічний, екологічний та/або інші соціальні ефекти.
Войнаренко М.П.	Інноваційна діяльність – це направлена діяльність по усуненню перешкод і впровадженню стимулів для інвестування тобто реалізації інвестиційного процесу, захисту прав інвесторів, створенню сприятливого інвестиційного клімату для розвитку економіки і підвищенню життєвого рівня трудящих.

1	2
Гамідов Г.С.	Інноваційна діяльність – це системний вид діяльності колективу людей, направлений на реалізацію в суспільну практику інновацій “під ключ” на базі використання і введення нових наукових ідей, відкриттів і винаходів, а також існуючих і перевірених наукомістких технологій, систем і обладнання.
Завлин П.Н.	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з подальшим впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках.
Кокурин Д.И.	Інноваційна діяльність – діяльність, що направлена на забезпечення нового рівня взаємодії факторів виробництва завдяки використанню нових науково-технічних знань.
Краснокутська Н.В.	Інноваційна діяльність – діяльність колективу, спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів (новацій) до результату, придатного до практичного застосування та реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах.
Лапко О.О.	Інноваційна діяльність – діяльність з доведення науково-технічних винаходів, розробок до результату, придатного до практичного використання.
Матюша А.А.	Інноваційна діяльність – діяльність по формуванню і використанню інноваційного потенціалу для створення інтелектуального продукту та доведенню інноваційних ідей до процесу створення інноваційної продукції.
Мединський В.Г., Шаршукова Л.Г.	Інноваційна діяльність – вид діяльності, який безпосередньо пов'язаний з отриманням, відтворенням нових наукових, науково-технічних знань та їх реалізацією в матеріальну сферу економіки.
Микитюк П.П.	Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах.
Павленко І.А.	Інноваційна діяльність – вид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей у новий або докорінно удосконалений продукт, упроваджений на ринку, у новий або докорінно удосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або новий підхід до соціальних послуг.
Світалка В.П.	Інноваційна діяльність – діяльність з пошуку шляхів отримання корисного ефекту (прибутку, конкурентної переваги, іншого економічного, соціального чи екологічного ефекту) із використанням принципово нових засобів наукового, технічного, організаційного або іншого характеру.
Ильєнкова С.Д.	Інноваційна діяльність – діяльність, що охоплює науково-технічну діяльність, організаційну, фінансову та комерційну і є найважливішою складовою просування нововведень споживачам.
Денисенко М.П., Гречан А.П., Гаман М. В.	Інноваційна діяльність – діяльність, яка спрямована на використання та комерціалізацію результатів із стратегічного маркетингу, наукових досліджень, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва і оформлення новацій, їх впровадження і поширення на інші сфери.
Черноіванова Г.С.	Інноваційна діяльність – це діяльність, що включає наукові дослідження і розробки, інженерну підготовку виробництва, діяльність з освоєння і впровадження новин.
<b>Інноваційна діяльність трактується як процес</b>	
Ілляшенко С.М.	Інноваційна діяльність – процес створення, впровадження і поширення інновацій.
Майорова Т.В.	Інноваційна діяльність – процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі.
Менш Герхард	Інноваційна діяльність – процес, спрямований на розроблення і на реалізацію закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

1	2
Мнеян М.Г.	Інноваційна діяльність – складний динамічний процес, що спрямований на освоєння нових знань, технологій, продукції, а також форм організації виробництва – словом усього того, що дозволяє створити ринок, задовольнити нагальні проблеми.
Полонська Л.А., Лохман Н.В.	Інноваційна діяльність – процес, що спрямований на забезпечення конкурентних переваг і підвищення ефективності маркетингового управління підприємством за рахунок розробки та реалізації інноваційних продуктів та передбачає реалізацію всього циклу робіт від дослідження інноваційного клімату, інноваційного потенціалу, розробки пакету інноваційних проєктів підприємства до безпосередньої реалізації цих проєктів.
Фатхутдинов Р.А.	Інноваційна діяльність – процесі стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення інновацій, їх впровадження й розповсюдження в інші сфери

Вивчаючи вітчизняне законодавство, приходимо до висновку, що у ньому також немає узгодженості та єдності у трактуванні категорії “інноваційна діяльність”.

На підставі уточнення сутнісних характеристик понять "процес" та "інновація" зауважимо, що під "інноваційним процесом" розуміють сукупність етапів з формуванням нових знань про предмет або явище та їх застосування на практиці з метою отримання цільового результату - очікуваного ефекту або їх сукупності, що супроводжується певними затратами праці, коштів і часу. На думку П. Завліна, особливістю інноваційного процесу є те, що він не завершується фактом реалізації інноваційного продукту чи технології на практиці, оскільки в процесі практичного використання інновація продовжує досліджуватись, удосконалюватись, набувати нових споживчих властивостей. Напрями реалізації нового інноваційного процесу, його темпи і цілі залежать від соціально-економічного середовища в якому він розвивається [132, с.7-11]. З огляду на значну витратність ресурсів у інвестиційному процесі та прагнення інвесторів окупити і отримати прибуток від здійснених вкладень, з цим висновком доцільно погодитись.

Разом з тим, слід зазначити що інноваційний процес на кожному з етапів його реалізації супроводжується комерціалізацією відносин між розробником, замовником, виконавцем, споживачем та іншими суб'єктами інноваційного процесу. Підприємства – учасники інноваційного процесу, поділяють на чотири групи [209, с. 24] : 1) ті, що розробляють нові ідеї; 2) ті, що розробляють нові ідеї і реалізують їх на практиці; 3) ті, що реалізують на практиці розроблені кимось ідеї; 4) ті, що повністю або частково фінансують інноваційні проєкти. Науковець С. Валдайцев, акцентує увагу на актуальності комерціалізації інновацій на сучасному етапі. Застосування її у різних формах на усіх етапах інноваційного процесу забезпечує оптимізацію витрат ресурсів, рівня ризиків і



отримуваних доходів суб'єктів інноваційного процесу. Автор зауважує, що форма комерціалізації залежить від готовності інновації бути предметом угод, які здатні забезпечити прибуток від їх використання [53].

Однією із сутнісних характеристик інноваційного процесу є його орієнтація на цільовий результат. За результатами аналізу літературних джерел зроблено висновок, що поняття "інноваційний процес" за етапами його реалізації можна розглядати з різних позицій з врахуванням виділених сутнісних характеристик зазначеного поняття.

Так, науковцем П. Завліним виділено сім етапів інноваційного процесу: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, експериментально-конструкторські розробки, проектування, будівельно-монтажні роботи, освоєння і промислове виробництво. Виділяючи вказані етапи, автор ключову роль в інноваційному процесі відводить науці, яка генерує ідеї; техніці, яка матеріалізує ці ідеї в певній системі машин і відповідній технології; виробництву, яке є сферою використання науково-технічних досягнень [132, с. 10-11].

Н. Краснокутська, аналізуючи етапи інноваційного процесу дійшла висновку, що в узагальненому вигляді основними етапами процесу є: формування наукових знань, розробка інноваційної ідеї, дослідження потреб суспільства у впровадженні ідеї на практиці; реалізація (впровадження) інновації; виробництво; поширення нововведень. Своєю чергою у розширеному вигляді автор виділяє науковий, технічний, технологічний і експлуатаційний етапи. При цьому зауважує, що науковий етап вимагає проведення фундаментальних і прикладних досліджень, які за суттю є основою науково-дослідних робіт. На другому етапі проводяться дослідно-конструкторські роботи, які передбачають техніко-технологічну і комерційну підготовку. Вона полягає у розробці дослідного зразка, який є зручним для використання з конкретною метою. На третьому етапі відбувається виробництво продукту або застосування технічної зміни виробництва внаслідок використання нової технології, а також споживання інноваційного продукту або технічна зміна споживання продукту внаслідок застосування нової технології. Останній етап реалізовується шляхом удосконалення продукту, технології внаслідок виявлених недоліків або можливостей у процесі практичного використання. На етапі експлуатації здійснюється також модифікація інновацій [193]. Зауважимо, що модифікація - це процес часткового оновлення, заміни застарілого устаткування (машин, механізмів, приладів та ін.), технології виробництва, технічне і технологічне переоснащення підприємств [118, с. 468].

Окремі дослідники стверджують, що інноваційний процес містить всі вказані вище фази тільки у випадку важливих якісних інноваційних змін. Крім того,

умови, за яких протікає інноваційний процес, впливають на зниження тієї чи іншої фази і можуть привести до звуження чи розширення деяких з них. В умовах сьогодення, коли існує тенденція до скорочення життєвих циклів товарів, керівники інноваційних підприємств намагаються скоротити інноваційний процес до відносно коротких термінів у результаті чого ведеться пошук шляхів скорочення кожної фази, а також такого організаційного забезпечення всього процесу виробництва на підприємстві, яке дало б можливість моментально перекрити окремі його фази в часі..." [253, с. 385-390].

Поширеним є розгляд інноваційного процесу за фазами життєвого циклу продукту, технології, які власне і є інновацією. Л. Оголева зауважує, що життєвий цикл інновації, як і всіх інших економічних об'єктів, процесів і систем мають однакову теоретичну базу: будь-який життєвий цикл розпочинається із зародження продукту і проходить етапи росту, зрілості, старіння та занепаду [156, с. 44]. Р. Матківський уточнює, що життєвий цикл нововведень є періодом від зародження нової ідеї, її практичного втілення у нових виробках до морального старіння цих виробів і зняття їх з виробництва. Основними етапами життєвого циклу нововведення є: 1) виникнення ідеї, поява винаходу; 2) наукові дослідження і розробки, експериментальна перевірка можливості втілення задуму; 3) поява нового виробу на ринку, формування попиту на нього; 4) масове виготовлення нового виробу; 5) насичення цим виробом ринку; 6) зменшення продажу й витіснення виробу удосконаленим [117, с. 527]. Проте, найбільш ретельну характеристику життєвому циклу інновацій дають Й. Шумпетер, Н. Краснокутська, І. Устінова, А. Катаєв, Т. Коношенкова, В. Захарченко, М. Акіншина, І. Крет. Автори, розглядають життєвий цикл інноваційного процесу у розрізі науково-інноваційного і виробничо-комерційного циклу. Перший виключає фазу проведення НДР, ДКР і освоєння виробництва, а також фазу зростання виробництва. Своєю чергою другий цикл включає фазу зрілості і фазу занепаду інновації [193, с. 84; 166, с. 131; 194, с. 263-270, 252-254].

Заслужують на увагу дослідження У. Моторнюк і М. Тербуха щодо особливостей реалізації інноваційного процесу. Так, автори стверджують, що інноваційний процес розпочинається з виявлення джерел формування інноваційних ідей і завершується припиненням виробництва інноваційного продукту. При цьому, слід звернути увагу на те, що після формування інноваційних ідей виділяються етапи відбору ідей у формалізованому вигляді, їх трансформація в технічне рішення та оцінювання їх ефективності (споживчої, технічної, економічної, екологічної), визначення на основі ринкового попиту доцільності виробництва; розгортання комерційного виробництва; модифікація

[245, с. 274-280]. Зауважимо, що наведена послідовність потребує уточнення. З огляду на те, що інноваційний процес не завершується збутом інноваційних продуктів, технологій, а продовжується до нового морального старіння в порівнянні з іншими інноваціями-замінниками, то відповідно перманентно повинно здійснюватись оцінювання рівня ефективності практичного використання інновації. До того ж, доцільно оцінювати також рівень соціального ефекту від їх використання.

Позиція вищеназваних авторів, щодо етапів інноваційного процесу виокремлена з позицій розробки та реалізації інновацій. Проте, слід пам'ятати, що аналізування інноваційного процесу є неповним у разі неврахування особливостей процесів управління інноваційними ризиками процесу фінансування інновацій, управління якістю інноваційних продуктів тощо.

Реалізація інновацій супроводжується різного роду ризиками, зокрема за джерелами виникнення: зовнішні, внутрішні; за рівнем виникнення: фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, національні, глобальні; за змістом: управлінські, невиконання договірних умов, форс-мажорні; за системністю: системні, несистемні; за здатністю до диверсифікації: диверсифікаційні, недиверсифікаційні; за реалізацією ризиків: реалізовані, нереалізовані [325, с. 11]. Процес управління інноваційними ризиками поділяють на три стадії: попередній аналіз й оцінка ризиковості інноваційного проекту; застосування заходів щодо страхування і мінімізації ризиків; поточний контроль і коригування ходу реалізації інноваційного проекту [209, с.203-205]. А. Бабак і О. Романюк, ризики, які пов'язані з реалізацією інновацій, називають проектними. При цьому виділяють такі фази управління ризиками: забезпечення резерву часу для реалізації проекту; отримання інформації про фактори, що зумовлюють ризик; оцінювання і вимірювання ризику; запровадження контрольних заходів щодо джерел виникнення ризику; впровадження заходів щодо страхування ризику [53, с. 210].

Щодо процесу фінансування інновацій, то В. Шевчук і П. Рогожин виділяють етапи визначення: необхідного розміру інвестиційних ресурсів; можливостей формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел; способів фінансування окремих інвестиційних програм та проектів; можливостей оптимізації структури джерел формування інвестиційних ресурсів. [209; 374].

За дослідженнями Н. Краснокутської управління інноваціями передбачає [193, с. 170] :

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій;

- аналізування зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналізування інноваційного потенціалу фірми;
- оцінювання ситуації на ринку; .
- пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
- прогнозування ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля розроблення проектів;
- планування та організування наукових розробок, їх впровадження у виробництво;
- удосконалення організаційних структур управління;
- управління персоналом;
- оцінювання ефективності інноваційної діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- дослідження ринку для нових продуктів і технологій (ємність ринку, умови й еластичність попиту тощо);
- прогнозування діяльності, характеру та стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розмір виробничих потужностей та обсяги капіталовкладень);
- дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;
- аналізування ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації;
- розроблення варіантів кооперації в науково-дослідній сфері з конкурентом;
- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного попиту, внутрішній або зовнішній венчур);
- оцінювання ефективності інвестиційного проекту;
- дослідження доцільності та планування найадекватніші форми передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне робітництво).

Л. Оголева стверджує, що на основі концепції життєвих циклів інноваційних процесів можлива часова, ресурсна і організаційна синхронізація всіх процесів і етапів виробництва. Дослідження інноваційного процесу з позиції життєвих циклів дозволяє розглядати його як динамічну синхронізовану систему [156, с.43]. Для формування такої системи необхідно уточнити її складові елементи, взаємозв'язки між ними, а також дослідити взаємозв'язки системи і її елементів із факторами зовнішнього середовища.

Реалізація інновацій супроводжується протіканням основних і допоміжних (забезпечуючих) процесів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація інноваційних процесів

Основними інноваційними процесами є: 1) процес формування інноваційної ідеї і дослідження можливостей її практичної реалізації; 2) процес реалізації (впровадження) інновації. Своєю чергою, допоміжними (забезпечуючими) процесами є: 1) формування кадрового потенціалу (інтелектуального, трудового, управлінського тощо), 2) забезпечення проекту фінансовими, матеріальними ресурсами; 3) інформаційного забезпечення суб'єктів інноваційного процесу; 4) управління інноваційними ризиками.

Характерними рисами основних і забезпечуючих процесів є: 1) система цілей; 2) часовий інтервал, а також те, що всі з вищевказаних процесів є об'єктами управління для керівників інноваційного проекту.

Огляд і аналіз літературних джерел показав, що автори наводять різні класифікаційні ознаки і етапи інноваційних процесів, зокрема, за інноваційним потенціалом виділяють радикальні, комбіновані та модифіковані інноваційні процеси, за рівнем новизни - принципово нові, часткові, локальні та імітаційні; за походженням: екзогенні та ендогенні; за сферою застосування - промислові, фінансові, торговельно-посередницькі, наукові, правові тощо; за рівнем реалізації - державні, республіканські, регіональні, галузеві, корпоративні, фірмові; за предметно-змістовою структурою -

технологічні; технічні, правові, соціально-організаційні, когнітивні, інформаційні [24; 27; 53; 117; 154; 155; 156; 164; 209; 305; 306; 359].

Інноваційний процес є складним поняттям, яке поєднує протікання основних та забезпечуючих процесів з метою отримання суб'єктами інноваційного процесу конкретних цільових результатів, їх досягнення є можливим за умови розгляду інноваційного процесу як інтегрального (узагальнюючого) явища. Основні та забезпечуючі інноваційні процеси поєднанні між собою суб'єктами, які залучені до інноваційної діяльності; системою цілей; часовим інтервалом. Далі поняття «управління інноваціями» вживатиметься у значенні управління не одним із основних чи забезпечуючих інноваційних процесів, а управління їх сукупністю у межах одного інтегрального інноваційного процесу. Своєю чергою, якщо йтиме мова про управління конкретним інноваційним процесом, то він розглядатиметься як об'єкт управління, що є складовою управління інноваціями.

Інноваційні процеси є достатньо специфічним, масштабним, складним і різноманітним за змістом об'єктом управління, який вимагає використання спеціальних форм і методів управлінського впливу для ефективного розвитку [154, с. 33-35]. Управління інноваціями є конкретною функцією менеджменту. Його головною метою є отримання економічних, соціальних та інших ефектів шляхом синхронізації основних і забезпечуючих інноваційних процесів.

Огляд і аналіз літературних джерел показав, що загалом у менеджменті функції поділяють на загальні і конкретні [15, с. 25 - 27; 118, с. 286 - 290; 119, с. 856; 210; 236, с. 253 - 433; 305; 306; 359].

До загальних функцій належать: планування, організування (організація взаємодії); мотивування; контролювання і регулювання. Ці функції називають загальними, оскільки вони реалізуються відносно будь-якого об'єкту чи процесу. Своєю чергою, конкретні функції реалізуються в межах загальних, відповідно до об'єкту управління. Наприклад, загальною функцією менеджменту є планування діяльності підприємства, а конкретними функціями є управління фінансовою, операційною, інвестиційною, інноваційною та іншими видами діяльності підприємств.

Дослідження показали, що в управлінні інноваційними процесами застосовуються такі види планування як: планування основних і забезпечуючих інноваційних процесів; планування взаємодії із замовниками, інвесторами, споживачами та іншими суб'єктами інноваційного процесу; організування основних і забезпечуючих інноваційних процесів; організування взаємодії із замовниками, виконавцями, інвесторами,

споживачами, іншими суб'єктами інноваційного процесу; мотивування працівників, які залучені до реалізації основних і забезпечуючих інноваційних процесів; мотивування працівників керуючої і керованої підсистеми управління; контролювання основних і забезпечуючих інноваційних процесів, контролювання взаємодії із споживачами, замовниками, інвесторами, виконавцями та іншими суб'єктами інноваційних процесів, контролювання дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; регулювання основних і забезпечуючих інноваційних процесів; регулювання співпраці із замовниками, виконавцями, інвесторами та іншими суб'єктами інноваційних процесів.

При цьому, окремі науковці мають інші точки зору на планування інноваційного процесу.

Нами наведено низку науковців (М. Мескон, М. Альбет і Д. Хедоурі), які найбільш ретельно і об'єктивно описали процес планування у менеджменті та виділили етапи стратегічного планування (стратегічне планування є сукупністю дій і рішень, застосованих керівником, які ведуть до розробки специфічних стратегій, що призначені для того, щоб допомогти організації досягнути свої цілі) і етапи планування реалізації стратегії (рис. 1.2).

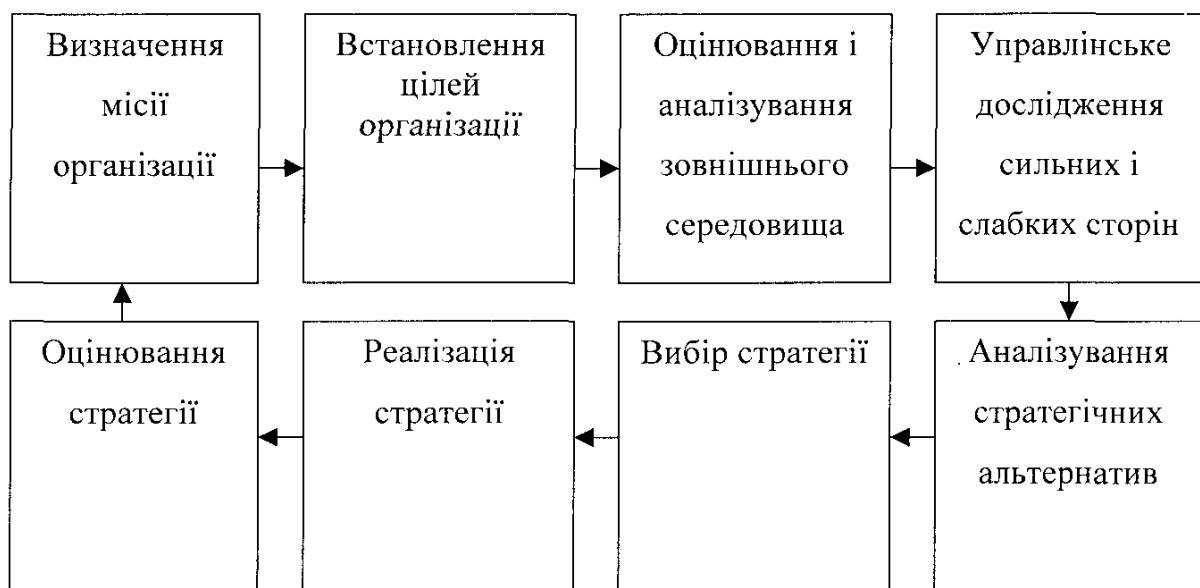


Рис. 1.2. Процес стратегічного планування [236, с. 258].

Реалізація стратегії передбачає: 1) формування тактики реалізації цілей; 2) розроблення політики реалізації цілей як керівництва до дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цілей; 3) узгодження процедур реалізації завдань; 4) розроблення правил, яких слід дотримуватись виконуючи завдання для досягнення запланованих результатів; 5) формування бюджету як методу розподілу ресурсів для реалізації цілей; 6) управління за цілями. Воно передбачає розробку

цілей, планування дій, перевірку і оцінювання роботи, застосування корегуючих заходів.

Науковці Б. Андрушків і О. Кузьмін, розвиваючи підхід попередніх авторів, дослідили, що стратегічне планування розпочинається із вибору місії організації (місія - це чітко виражена причина існування організації, тобто основний вид діяльності). Далі відбувається визначення цілей організації та проводиться оцінювання і аналізування факторів зовнішнього середовища. На підставі результатів аналізу досліджуються сильні і слабкі сторони організації. Із врахуванням факторів внутрішнього середовища відбувається дослідження стратегічних альтернатив. Останнім етапом стратегічного планування автори називають вибір стратегії. Щодо планування реалізації стратегії, то виділяються два етапи: реалізація стратегії і оцінка стратегії [15].

Проведені дослідження показали, що планування інноваційної діяльності, зокрема реалізації основних і забезпечуючих інноваційних процесів має здійснюватись із врахуванням таких принципів: системності; адресності; цільового результату [80]. Системність у плануванні інновацій має проявлятися у формуванні чіткої ієрархії цілей, а також їх конкретизації за основними і забезпечуючими інноваційними процесами, за етапами їх протікання із врахуванням фактору часу.

Як відомо, методи менеджменту впливають із функцій менеджменту. Взаємозв'язок між функціями і методами забезпечується дією принципу цільового результату. Тільки у випадку, коли цільовий результат визначено конкретними кількісними і якісними показниками, можливою є систематизація цілей і методів менеджменту, зокрема при реалізації функції планування.

У літературі щодо інноваційної діяльності виділяють й інші принципи планування інновацій. Так, А. Казанцев, Ю. Морозов наводять принципи: єдності науково-технічних, соціальних і економічних завдань розвитку; наукової обґрунтованості та оптимальності рішень; домінування стратегічних аспектів, комплексності, безперервності, гнучкості та еластичності; бюджетної збалансованості [154, с. 248-251; 243, с. 165-166]. За змістом і характером вказані принципи конкретизують наведені вище принципи системності, адресності та цільового результату.

З огляду на специфіку об'єкта дослідження, виділення етапів планування інноваційного процесу вимагає також уточнення мети інноваційного процесу та етапів планування.

На підставі огляду літературних джерел побудовано класифікацію цілей інноваційних процесів (рис. 1.3).



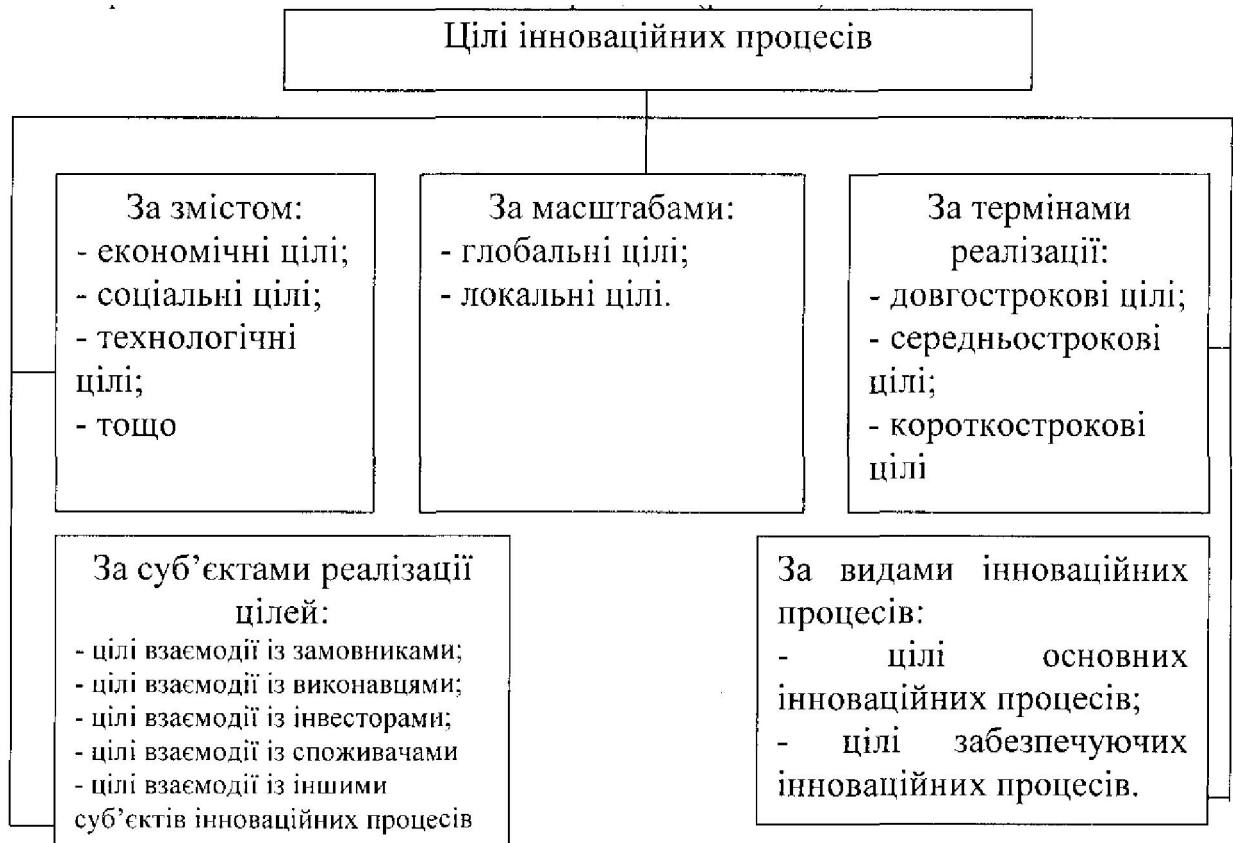


Рис. 1.3. Класифікація цілей інноваційних процесів.

З огляду на об'єкт і предмет дослідження інші класифікаційні ознаки виділяти недоцільно. Щодо найбільш суттєвих змін у запропонованій класифікації цілей в управлінні інноваційним процесом, то до них належить виділення нової класифікаційної ознаки - за видами інноваційних процесів (цілі основних інноваційних процесів, цілі забезпечуючих інноваційних процесів).

Проведені дослідження показали, що етапи планування інновацій слід виділяти із врахуванням принципів, цілей і функцій планування у інноваційному менеджменті. На рис. 1.4 наведено етапи планування інноваційного процесу.

Планування завершується формуванням системи планів (план -найвища та найскладніша форма (модель) майбутнього, що передбачає виділення ресурсів та систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і завдань) [118, с. 747-748].

План протікання інноваційних процесів є документом, у якому відображено показники, що характеризують очікуваний стан основних і забезпечуючих інноваційних процесів за етапами їх реалізації; сутність і послідовність заходів з виконання визначених планом завдань.



Рис. 1.4. Етапи планування інноваційного процесу.

Як правило, формування стратегічних планів в управлінні інноваційними процесами здійснюють власники і керівники машинобудівного підприємства. Вони формують довгострокові плани основних і забезпечуючих інноваційних процесів.

Свою чергою, тактичні (оперативні) плани складають керівники відділів, служб, підрозділів тощо, хоча в окремих випадках тактичним плануванням займаються також і керівники машинобудівного підприємства. Незалежно від рівня формування планів і об'єкту планування, план інноваційної діяльності складається на підставі використання статистичних, нормативних, експертних методів, балансового методу, методу сценаріїв тощо.

Наступною функцією менеджменту є організування (організація взаємодії). Реалізація цієї функції націлена на створення (формування) керуючих і керованих систем, суб'єктів і об'єктів управління для забезпечення ефективного зв'язку і розвитку належних відносин між ними [118, с. 45].

За дослідженнями М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, О. Кузьміна, Б. Андрушківа, Л. Оголевої, Н. Краснокутської організування є видом управлінської діяльності, який спрямований на формування організаційної структури управління підприємством шляхом створення підрозділів відповідно до цілей і стратегії, а також розробки завдань і делегування повноважень суб'єктам, які реалізовуватимуть обрану стратегію [15; 156; 193; 210; 236].

Реалізація функції організування в процесі управління інноваційним процесом має здійснюватись із врахуванням таких самих принципів як і реалізація функції планування (системність, адресність, цільовий результат).

Огляд літературних джерел щодо особливостей організування інноваційної діяльності показав, що не існує усталеного підходу до виділення етапів організування інноваційної діяльності.

На рис. 1.5 показано види організування інноваційних процесів, а на рис. 1.6 взаємозв'язки між ними.

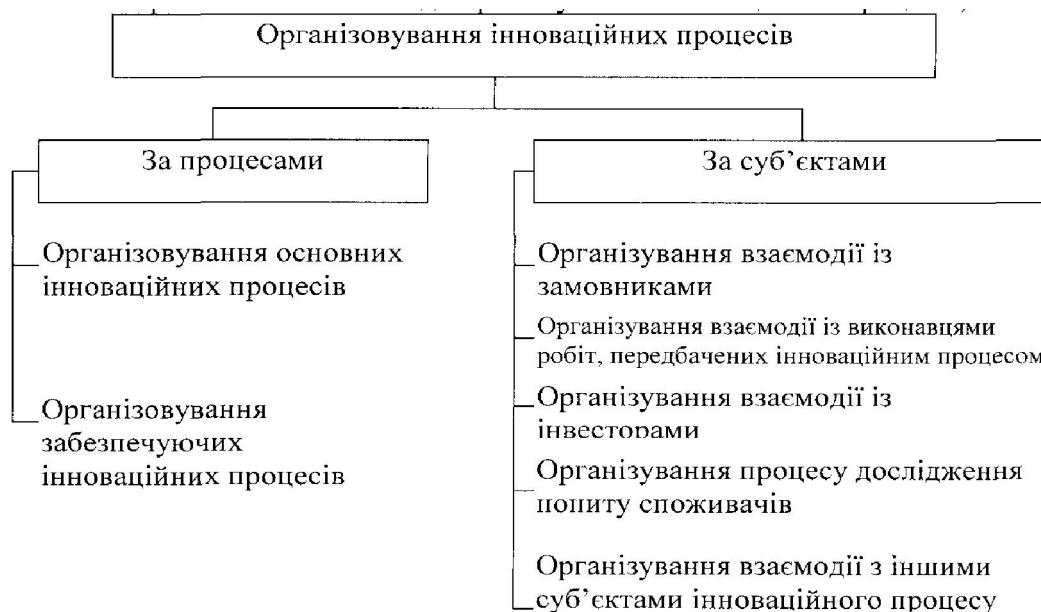


Рис. 1.5. Види організування в управлінні інноваційних процесів

Організування забезпечуючих інноваційних процесів слід розглядати з позиції суб'єктів, які задіяні в цих процесах, а також замовників, споживачів, інвесторів тощо. Організування виконання ними завдань із фінансового, матеріального, трудового, інформаційного забезпечення інноваційного процесу є умовою успішного формування інноваційної ідеї та її реалізації. Фактично забезпечуючі інноваційні процеси реалізуються синхронно у часі, проте підключення окремих суб'єктів до реалізації інноваційного процесу є поступовим.

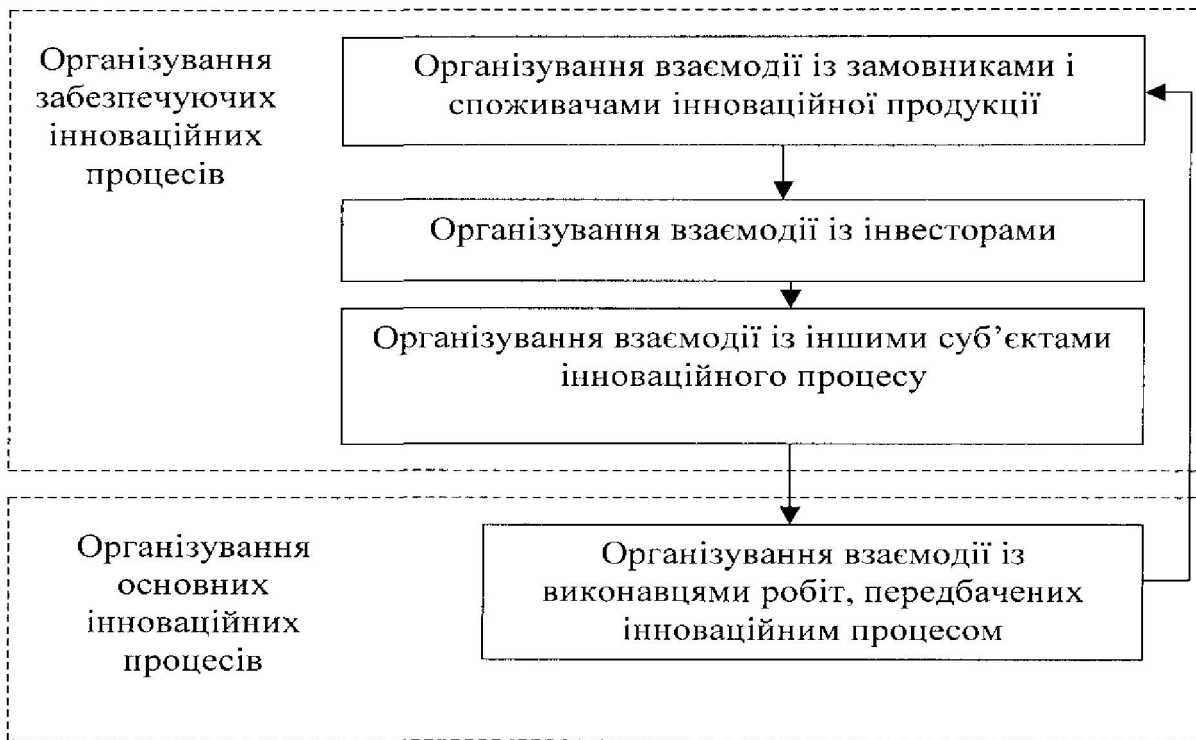


Рис. 1.6. Етапи організування інноваційного процесу.

Так, на першому етапі (рис. 1.6) відбувається організування замовників та споживачів інновацій з метою виконання завдань із своєчасного і адекватного інформування керівників інноваційного проекту про зміну попиту на продукцію чи технологію, змісту необхідних якісних характеристик тощо. На другому етапі важливим є організування співпраці з інвесторами для повного і своєчасного фінансування усіх видів робіт, пов'язаних з формуванням і реалізацією інновацій. Окремим етапом слід виділити також організування діяльності інших суб'єктів інноваційного процесу, які можуть займатись пошуком можливостей оптимізації результатів інновацій, пошуком невідомих ефектів від їх реалізації. На останньому етапі відбувається організування діяльності виконавців інноваційного процесу, які розробляють інноваційну ідею і впроваджують її.

Як бачимо з рис. 1.6, останній і перший етапи пов'язані зворотним зв'язком, оскільки реалізація інновацій передбачає проходження етапу споживання продукту або використання технології. Під час його проходження виконавці і споживачі взаємодіють на предмет доопрацювання або модифікації розробки.

Однією із загальних функцій менеджменту є мотивування як спонукання учасників виробництва до зацікавленості в результатах своєї праці [119, с. 856]. Процес мотивування базується на діяльності із задоволення власних потреб та потреб інших працівників, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації [15; 210]. В системі соціально-психологічних

функцій інноваційного менеджменту мотивування відіграє важливу роль стимулювання працівників до якісного виконання делегованих завдань у межах прийнятих ними повноважень. Делегування встановлює адміністративні відносини між учасниками інноваційного процесу. Своєю чергою, мотивація доповнює їх психологічними аспектами, створюючи при цьому стимули або перепони для продуктивної праці колективу або окремих працівників [154, с. 55; 155].

Як показали проведені дослідження, функція мотивування в управлінні інноваційними процесами має базуватись на принципах системності, адресності і цільового результату. Так, системність у процесі мотивування проявляється у формулюванні мотиваційного механізму або моделі мотивування. В її основі лежать потреби учасників інноваційних процесів. Узагальнення потреб і універсалізація методів та форм мотивування праці може стати причиною несвоєчасного і неналежного виконання суб'єктами інноваційних процесів покладених на них обов'язків.

Завданням мотивування в інноваційному менеджменті є оптимізувати результати діяльності суб'єктів інноваційного процесу щодо виконання покладених на них обов'язків і повноважень. Комплекс заходів, які спрямовуються на конкретних суб'єктів, повинні формуватись за змістом, формою і характеристиками із дотриманням принципу отримання цільового результату.

З метою уточнення етапів мотивування в управлінні інноваційними процесами машинобудівних підприємств необхідно проаналізувати види мотивування. Необхідність уточнення різновидів цієї функції зумовлена специфікою структури персоналу: наукові та науково-технічні кадри; науково-допоміжний і обслуговуючий персонал; виробничий та адміністративно-господарський персонал тощо [193, с. 410]. Огляд літературних джерел [15; 154; 155; 156; 210]. а також власні дослідження показали, що в класифікації видів мотивування слід виділяти дві класифікаційні ознаки: за процесами (мотивування працівників, які залучені до реалізації основних і забезпечуючих інноваційних процесів); за рівнями підсистем (мотивування працівників керуючої підсистеми управління, мотивування працівників керованої підсистеми управління).

Дослідження показали, що більшість економістів вважає, що об'єктивною є модель мотивування через потреби, яку запропонував А.Маслоу. Вона передбачає, що процес мотивування розпочинається із виявлення потреб працівників (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) [15; 154; 155; 156; 210]. Потреби є елементом мотиву, тому виявленням потреби відбувається уточнення мотивів груп працівників. Завершальним етапом мотиваційного процесу А.Маслоу виділяє зворотний зв'язок від результатів мотивування до етапу виявлення потреб [15; 153; 154; 155; 209]. Використовуючи за основу схему мотивування А.Маслоу

виділимо етапи реалізації функції мотивування працівників, які беруть участь в інноваційних процесах (рис. 1.7).

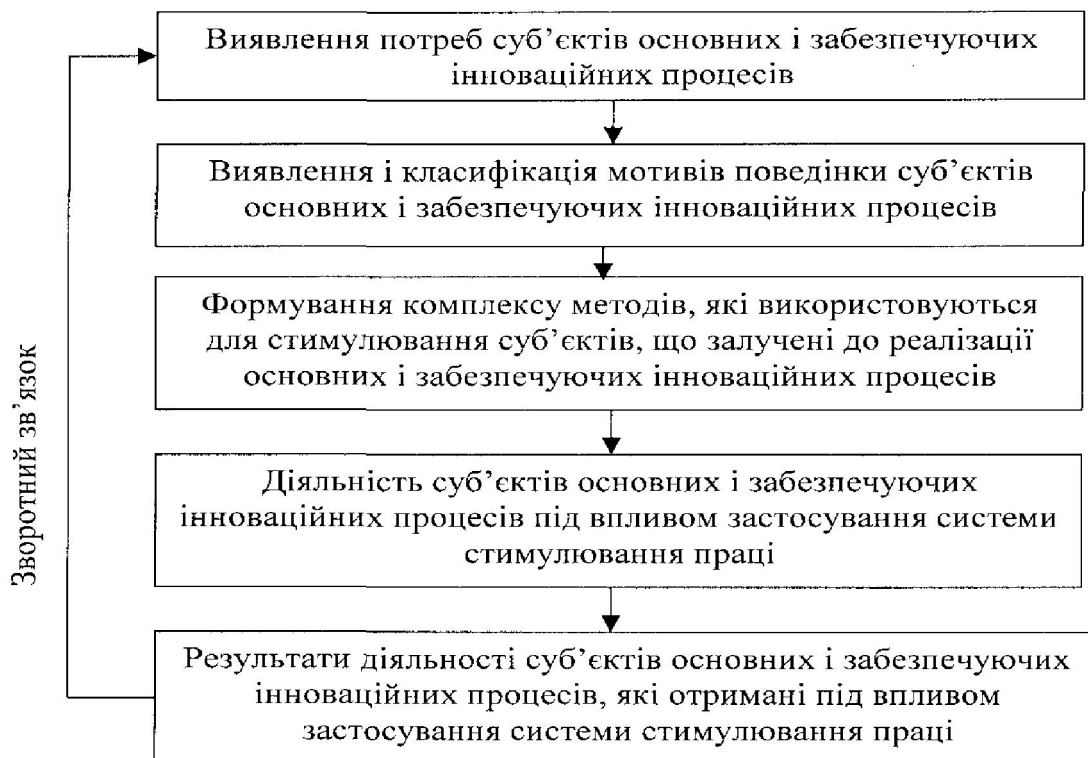


Рис. 1.7. Етапи реалізації функції мотивування в управлінні інноваційними процесами.

Слід зауважити, що наведена модель розкриває зміст етапів реалізації функції мотивування в розрізі основних і забезпечуючих інноваційних процесів, проте такий самий вигляд вона матиме в разі її розгляду з позиції керуючої і керованої підсистем управління організацією.

До методів мотивування праці, належать: методи матеріального і нематеріального стимулювання. Досить розгорнуту класифікацію методів стимулювання в управлінні інноваціями наведено Н. Краснокутською, якою проведено поділ методів на групи [193, с. 421] : 1) методи прямого стимулювання (розмір заробітної плати, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення); 2) методи опосередкованої дії (придбання акцій компанії, оплата членства в наукових товариствах, оплата проїзду на наукові конференції, право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, свобода спілкування між співробітниками і керівництвом у робочий час тощо); 3) методи негативного стимулювання (право керівника звільнити або перевести спеціаліста на нижчу посаду, зміна заробітної плати в бік зменшення, позбавлення пільг).

При цьому, слід зауважити, що їх основними учасниками є категорії працівників, які займаються інтелектуальною працею. Значною мірою вони відчують потребу у самореалізації і визнанні.

В управлінні інноваційними процесами машинобудівних підприємств функція контролювання є сукупністю дій керівників усіх рівнів управління, які націлені на оцінювання фактичного стану реалізації інноваційних процесів, ідентифікування і аналізування чинників, які зумовили ці відхилення. Особливість реалізації функції контролювання в управлінні інноваціями полягає в об'єктах контролювання. Ці об'єкти доцільно класифікувати за такими класифікаційними ознаками: за процесами (основні інноваційні процеси; забезпечуючі інноваційні процеси); за суб'єктами (діяльність замовників, споживачів, виконавців, інвесторів тощо); за сферою виникнення (фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації). Контролювання завершує управлінський цикл в інноваціях, і таким чином, забезпечує ефективність реалізації всіх інших функцій [154, с. 48-49]. У процесі реалізації інноваційного проекту найважливішими об'єктами контролювання є інноваційні процеси. Крім того, до реалізації основних і забезпечуючих інноваційних процесів залучені різні групи суб'єктів, зокрема споживачі, засновники, інвестори, виконавці тощо. З огляду на це, об'єктом контролювання в управлінні інноваційними процесами є також діяльність суб'єктів, які залучені до реалізації інновацій. Контролювання відбувається на предмет виявлення повноти і рівня якості виконуваних завдань. Окрім цього на інноваційний процес діють внутрішні і зовнішні чинники, які потребують своєчасного виявлення, ретельного аналізу та адекватного оцінювання з метою коректування складених планів і запобігання впливу негативних внутрішніх і зовнішніх чинників на протікання і результати інноваційних процесів. Окремим об'єктом є також самі інноваційні процеси. Завданнями реалізації функції контролювання в управлінні інноваційними процесами є: збір інформації про об'єкти контролювання; обробка (систематизація) інформації; оцінювання стану досліджуваних об'єктів; перевірка правильності оцінювання шляхом проведення оцінювання різними методами; аналіз результатів оцінювання.

Реалізація функції контролювання, як і інших функцій інноваційного менеджменту, вимагає дотримання принципів системності, адресності і цільового результату. Для узгодження етапів реалізації функції контролювання в управлінні інноваційними процесами розглянемо її види, які конкретизовано і подано на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Етапи контролювання інноваційних процесів

Як показали проведені дослідження, реалізація функції контролювання інноваційних процесів передбачає: збір інформації про об'єкти контролю; обробку (систематизацію) інформації; оцінювання стану досліджуваних об'єктів; перевірку правильності оцінювання шляхом проведення оцінювання різними методами; аналізування результатів оцінювання.

Завершальною функцією у процесі управління інноваційними процесами є регулювання, яка є діяльністю з усунення невідповідності фактичних значень показників, які характеризують інноваційні процеси, очікуваним значенням цих показників. До етапів реалізації зазначеної функції належать: розроблення різних варіантів регулюючих рішень, вибір рішення, виконання регулюючого рішення.

У процесі виявлення необхідності застосування регулюючих заходів керівники здійснюють оцінювання інформації про об'єкти регулювання, проводять її оброблення шляхом порівняння фактичного стану процесів і явищ з очікуваними значеннями показників, які були встановлені на етапі планування інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. Слід зауважити, що виявлення необхідності застосування регулюючих заходів має місце в процесі реалізації функції контролювання. Якщо така необхідність виявлена, то керівники машинобудівного підприємства або інноваційного проекту здійснюють підготовку різних варіантів регулюючих рішень. Функція регулювання в



інноваційному менеджменті, як і інші функції, вимагає застосування принципу системності, адресності та цільового результату.

Фактично об'єктами регулювання в управлінні інноваціями є основні і забезпечуючі інноваційні процеси, а також діяльність суб'єктів, залучених на предмет якості та повноти виконання покладених функцій і обов'язків, ефективності використовуваних методів. Класифікація видів регулювання інноваційних процесів подана на рис. 1.9.

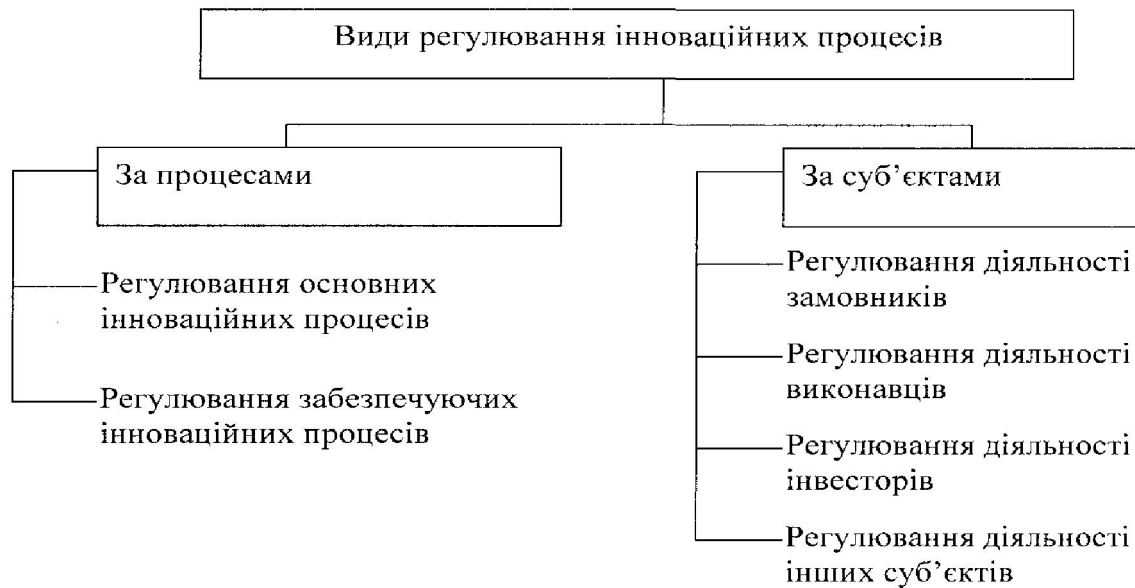


Рис. 1.9. Види регулювання інноваційних процесів.

Суттєва роль в управлінні інноваційними процесами належить правильності, своєчасності та дієвості управлінських рішень. Сутнісними характеристиками управлінського рішення є: рішення виникає внаслідок виникнення певної проблеми; ухвалення рішення зумовлює призначення відповідального за його реалізацію; відповідальність за наслідки ухваленого рішення вимагає розгляду альтернатив варіантів розв'язання проблеми з метою вибору найкращого з них.

На рис. 1.10. показано етапи формування, вибору і ухвалення управлінського рішення в процесі управління інноваціями.

З метою розв'язання конкретної проблеми у сфері інноваційної діяльності важливим є виявити причини, з яких вона виникла. Фактично розв'язання проблеми полягатиме в усуненні цих причин.

Аналітична діяльність в процесі управління характеризує сукупність операцій, пов'язаних з оцінкою стану об'єкту управління, пошуком шляхів покращання стану об'єкта. Для цього використовується отримана і опрацьована інформація про фактори, які спричинили конкретну управлінську ситуацію.

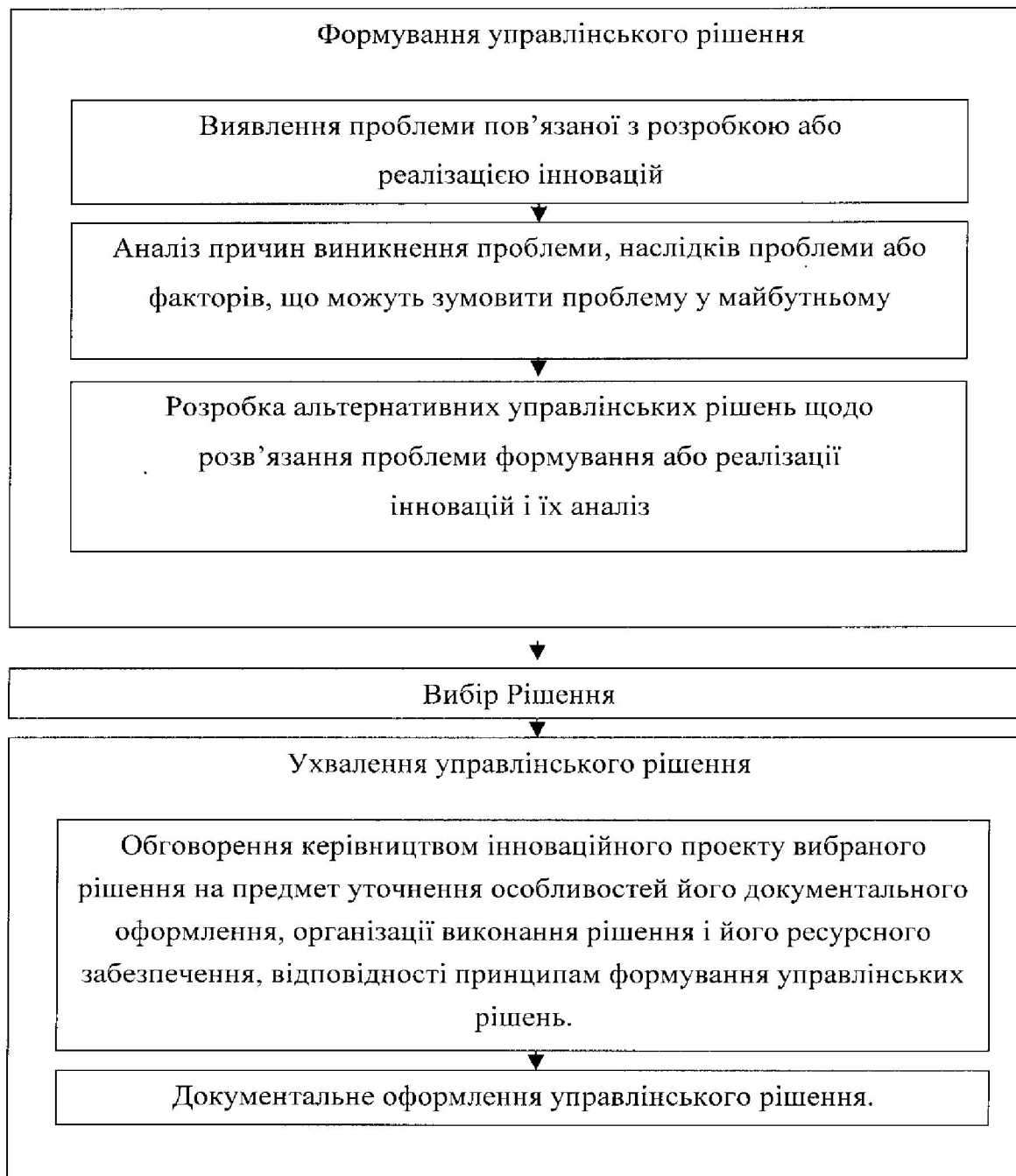


Рис. 1.10. Етапи формування, вибору і ухвалення управлінського рішення в процесі управління інноваціями

Аналогічна діяльність "обслуговує" всі елементи процесу управління, надаючи можливі варіанти протікання процесу управління [15; 210]. Розв'язуючи проблему, керівники схильні обирати задовільні, а не оптимальні рішення.

Важливим етапом формування управлінського рішення є розробка його альтернативних варіантів. Менеджер повинен спочатку скласти список усіх варіантів і тільки після того аналізувати їх сильні і слабкі сторони із врахуванням критеріїв ефективних рішень.

Критерії базуються на цілях організації і принципах управлінських рішень. У процесі аналізу альтернативних рішень необхідно спрогнозувати наслідки їх

реалізації, оцінити за кількісними і якісними параметрами і розрахувати ймовірність реалізації подій, що прогножуються.

Вибір означає формулювання висновку про переваги і недоліки обраного рішення над альтернативними. М. Лапуста, слушно зауважує, що кожне управлінське рішення має форму представлення і зміст. При цьому має бути забезпеченою їх єдність. Залежно від умов підготовки і реалізації рішення можуть використовуватись різні форми. Формами підготовки управлінського рішення є: акт, акцепт, бюлетень, план, положення, наказ, розпорядження тощо. Формами реалізації рішення можуть бути: виписка, ділова бесіда, проведення засідання, навчання, роз'яснення, звіт тощо. Рішення може бути успішно виконаним, якщо для кожної форми його підготовки буде підібрана форма реалізації [309, с. 286].

Організування виконання управлінського рішення передбачає конкретизацію завдань для кожного виконавця. Складовою частиною організування виконання рішень, автор називає організування роботи виконавців. Її забезпечення містить управлінське, психологічне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення, стимулювання роботи виконавців. При цьому керівник покликаний стимулювати розвиток ініціативи виконавців.

Завершальним етапом ухвалення управлінського рішення є його документальне оформлення. Тільки документована інформація є офіційною і обов'язковою до виконання. Документована інформація (документ) - це зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати. З метою адекватного сприйняття підлеглими рішення, що зафіксоване у документі, на підприємстві повинна існувати уніфікована система документації (створена на основі єдиних правил, вимог, стандартів, що містять інформацію, необхідну для управління в певній сфері діяльності) [308, с. 176-177]. Найбільш поширеними формами доведення рішення до підлеглих є накази, розпорядження, директиви тощо.

Водночас на рис. 10. показано зворотній зв'язок від етапу вибору рішення до всіх попередніх етапів. Він виникає в тому випадку, коли незважаючи на затрачені зусилля з формування рішення його вибір не здійснено.

Реалізація управлінського рішення є одним з найвідповідальніших етапів управлінського процесу. Зазвичай виділяють такі етапи реалізації рішень:

- доведення рішення до виконавців;
- створення умов для реалізації рішення;
- здійснення контролю за процесом реалізації рішення та коригування ходу його виконання;
- підбиття підсумків виконання рішення і оцінка його результатів.

Дослідження показують, що в інноваційному менеджменті кількість етапів, їх черговість і зміст будуть такими ж, як і в будь-якій іншій галузі менеджменту (інвестиційному, операційному тощо). З метою уточнення особливостей реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, а також розробки рекомендацій щодо удосконалення процесу реалізації рішення розглянемо її етапи. Так, з етапу доведення рішення до виконавців розпочинається реалізація ухваленого рішення. Його сутність полягає у тому, що працівники підприємства отримують інформацію про завдання, які необхідно виконати, а також інформацію про те, хто, як і за який час повинен його виконати. Доведення рішення до виконавців може здійснюватись у письмовій або в усній і письмовій формі.

Організування роботи з рішенням передбачає матеріально-технічне, фінансове, правове та кадрове забезпечення. Кадрове забезпечення передбачає наявність необхідного кількісного і якісного складу працівників, яких необхідно залучити до реалізації рішення. Якщо на підприємстві не існує спеціального структурного підрозділу для виконання певного виду діяльності, спеціально підготовлених фахівців, то зростає імовірність того, що рішення реалізовуватиметься не професійно, несвоєчасно.

Правове забезпечення передбачає наявність зовнішніх і внутрішніх правових актів, які забезпечують легітимність дій виконавців рішення. У сфері інноваційної діяльності до таких документів належать: інноваційне законодавство, статут організації, бізнес-план, інноваційні проекти та інші документи, які регламентують реалізацію інновацій, накази, умови виконання конкретного завдання за інноваційним проектом.

Матеріально-технічне забезпечення вимагає формування робочих місць, що відповідають санітарно-гігієнічним та іншим нормам з безпеки життєдіяльності; інструктивні матеріали, програмні продукти, матеріали тощо.

Фінансове забезпечення передбачає підготовку відповідних фінансових документів (платіжних доручень, дозволів на випуску чекової книжки тощо), які застосовуватимуться для практичного використання грошових коштів підприємства, що закладені у бюджет фінансування інноваційного проекту. Тобто фінансове забезпечення передбачає як формування самого бюджету, так і фінансових документів для його використання.

Кадрове забезпечення виконання управлінського рішення прямо пов'язане з його організаційно-економічним забезпеченням. Його сутність полягає у наданні повноважень посадовим особам, перерозподілі функцій, закріплених за конкретними виконавцями завдань. Їх сутність розкривається в управлінському рішенні.

Окрім змісту завдання і конкретизації виконавців управлінського рішення в документі мають вказуватись терміни його виконання. Варто зауважити, що на практиці з метою ефективної реалізації управлінських рішень окрім документальної форми доведення рішення до виконавця використовують також усну форму.

Процес реалізації інноваційного рішення передбачає контролювання результатів, для усунення виявлених відхилень фактичного стану виконання управлінських рішень від очікуваного (запланованого), а також - для виявлення і усунення недоліків самого рішення. Коригування ходу виконання рішення може здійснюватись шляхом використання правових, економічних, адміністративних, соціально-психологічних та інших методів. Вибір конкретного методу регулювання процесу реалізації рішення залежить від характеру виявленого відхилення, причин його виникнення, компетентності і фізіологічно-психологічного стану керівника. За результатами роботи керівники застосовують форми стимулювання праці - матеріальну і моральну, або: поєднують.

Щодо заключного етапу реалізації управлінських рішень, то він призначений для оцінювання, аналізу ефективності реалізованого рішення для формулювання висновків про набутий досвід у сфері управлінської діяльності.

Особливої уваги заслуговує оцінювання економічної ефективності управлінських рішень від реалізації інновацій. Так, доцільно застосовувати метод оцінювання управлінських рішень наведений нижче, який враховує недоліки попередніх існуючих методів оцінювання економічної ефективності інноваційних процесів. Його сутність полягає у знаходженні теперішньої вартості рівня прибутковості інновацій, яка скоректована на ймовірність виникнення ризиків інноваційного проекту і коефіцієнт сплати податку з прибутку. Слід зауважити, що методом передбачається співвідношення прибутку до поточних витрат за інноваційним проектом і витрат майбутніх періодів, які репрезентують валюту балансу машинобудівного підприємства (оборотні і необоротні активи).

$$E = \frac{I + P_N}{\left(1 + \frac{P}{I}\right)^t} \quad (1.1)$$

**(1.1) (1.1)**

де  $E$  - показник оцінювання економічної ефективності інноваційних процесів машинобудівних підприємств;  $I$  - обсяг здійснених інвестицій (сума валюти балансу і поточних витрат, які виникли у результаті розроблення інноваційної ідеї та доведення її до рівня інноваційного продукту), тис. грн.;  $P$  - чистий прибуток від реалізації інновацій, тис. грн.;  $P_N$  - нетто-прибуток від реалізації інновацій (чистий

прибуток скоректований на коефіцієнт варіації отримання прибутку протягом аналізованого періоду), тис. грн.;  $n$ - кількість аналізованих періодів.

Значення коефіцієнта варіації слід віднімати від 1, оскільки це покаже рівень ймовірного недоотримання прибутку. Знайшовши відхилення отриманого значення від очікуваного можна сформулювати висновок про ефективність інноваційних процесів, використавши вербально-числову шкалу Харінгтона табл. 1.2. [329, с. 479].

Таблиця 1.2

Шкала оцінювання економічної ефективності інноваційних процесів  
машинобудівних підприємств

Градація інтенсивності якості	Числові інтервали
Надвисока	1-0,8001
Висока	0,8000-0,63001
Середня	0,6300-0,3701
Низька	0,3700-0,2001
Надзвичайно низька	0,2000-0,0000

Проведені дослідження та узагальнення досвіду машинобудівних підприємств дозволяє віднести до етапів оцінювання економічної ефективності інноваційних процесів такі:

- ідентифікування обсягу поточних витрат і витрат майбутніх періодів, які пов'язані з реалізацією інноваційного проекту;
- розрахунок чистого прибутку від реалізації інноваційного проекту;
- обчислення обсягу нетто-прибутку шляхом коректування величини прогнозованого прибутку на коефіцієнт варіації отримання прибутку;
- розрахунок показника економічної ефективності інноваційних процесів.

До того ж, як показує світовий досвід, в умовах глобалізації економічних відносин та прискорення розвитку науково-технічного прогресу лише активізація інноваційної діяльності стає єдиною умовою забезпечення економічного та соціального розвитку як окремого підприємства так і галузі, регіону та країни в цілому.

Розгляд суті, змісту активізації інноваційної діяльності та її ролі у розвитку вітчизняних підприємств показав наявність різних точок зору щодо зазначених об'єктів. Так, на думку Єжакової Н.В. активізація інноваційної діяльності на підприємстві – це передусім збільшення кількості наукових досліджень та інтенсивне впровадження їх у виробництво, яке необхідно здійснювати в найкоротші терміни, з високою ефективністю та з найменшими витратами [124, с. 5].

Іншої точки зору притримується Малюта Л.Я., яка вважає, що активізація інноваційної діяльності це вид економічної діяльності, пов'язаний із прискоренням трансформації ідей у технологічно нові чи удосконалені продукти (послуги), які впроваджені на ринку, в нові чи удосконалені технологічні процеси або засоби створення (розповсюдження) послуг, що їх використовують у різних сферах суспільного життя [160, с. 27-28].

Відповідно до наших міркувань, активізація інноваційної діяльності це посилення діяльності підприємства у напрямі освоєння, впровадження та комерціалізації результатів науково-технічних досягнень. На підприємстві активізація інноваційної діяльності передбачає розробку системи пріоритетних напрямів та відповідних заходів економічного та організаційно-управлінського характеру з стимулювання генерації, передачі і використання нових знань, впровадження нововведень в області застосування нових технологій і устаткування, сировини і матеріалів, засобів і стимулів розробки нових конкурентоспроможних видів продукції, з метою забезпечення стійкого розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Сутність активізації інноваційної діяльності підприємства подамо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

#### Сутність активізації інноваційної діяльності підприємства

Ознака	Характеристика
Мета активізації	Економічний та соціальний розвиток підприємства
Суб'єкт активізації	Органи державної влади (макрорівень), місцевої влади, комерційні та громадські організації, науково-дослідні установи (мезорівень), промислові підприємства (мікрорівень).
Об'єкт активізації	Інноваційна діяльність (інновації, інноваційний процес).
Напрями активізації макроекономічний рівень  мезоекономічний рівень  мікроекономічний рівень	Вдосконалення нормативно-правового забезпечення; формування інноваційної інфраструктури; підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та виробленої ними продукції; формування сприятливого інвестиційного клімату; здійснення технічної і технологічної модернізації виробництв; сприяння розвитку новаторства і винахідництва. Розвиток внутрішніх та зовнішніх ринків інноваційної продукції; розвиток інноваційної інфраструктури; залучення інвестицій; ..... Створення нової продукції; виробництво продукції з новими властивостями; освоєння нової техніки, впровадження прогресивних технологій, нової сировини, матеріалів, енергії;
Методи активізації	Оподаткування, кредитування, планування, регулювання, фінансування, субсидування, інвестування, страхування, ціноутворення.
Функції активізації	Відтворювальна, інвестиційно-фінансова, стимулююча, комерційна, інтелектуальна, раціональної взаємодії, балансу інтересів, еколого-економічна, управління ризиками.
Принципи активізації	Комплексності, взаємопов'язаності, зацікавленості, інформаційного забезпечення, принцип участі.

Сьогодні багато вітчизняних підприємств зрозуміли та усвідомили необхідність постійного пошуку, освоєння та комерціалізації інновацій, розробки та впровадження нових продуктів і технологій. Серед основних причин, які спонукають вітчизняні підприємства здійснювати, а від так і активізувати інноваційну діяльність є фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема: необхідність заміни технології чи обладнання, потреба створення нового виду продукту, конкурентна боротьба, науково-технічний прогрес та зростання суспільних потреб.

До основних внутрішніх причин, які визначають необхідність активізації інноваційної діяльності на підприємстві є:

- прагнення покращити фінансовий стан та забезпечити максимізацію прибутку як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі
- підвищення якості продукції та/або розширення асортименту;
- бажання одержати конкурентні переваги та розширити ринки збуту;
- забезпечення престижу підприємства;
- реалізація знань творчої особистості;
- велика енергоємність і матеріаломісткість виробництв;
- надмірне забруднення навколишнього природного середовища, спричинене застарілістю технологічних умов виробництв;
- покращення умов праці працівників підприємства.

Отже, основою стратегічного розвитку будь-якого підприємства є активізація інноваційної діяльності, яка є найважливішим фактором забезпечення його економічного та соціального зростання. Таким чином, на основі цього можна визначити мету та сформулювати цілі активізації інноваційної діяльності підприємства (див. рис. 1.11).

Незалежно від обраного і використовуваного методу активізації інноваційної діяльності, найбільший ефект, на нашу думку, може бути досягнутий лише при їх комплексному застосуванні. Оскільки одні із них можуть бути ефективні на одному етапі активізації, а інші - на іншому.

Розглядаючи та вивчаючи роль активізації інноваційної діяльності у розвитку підприємства було встановлено, що вона може бути описана та визначена її функціями. З огляду на це, ми виділили основні функції активізації, зокрема:

1. Відтворювальна функція. Вона передбачає, що активізація інноваційної діяльності дозволяє підприємству отримувати прибуток від освоєння, впровадження та комерціалізації інновацій, який може бути спрямований на розширення виробничої, інвестиційної, інноваційної діяльності, покращення якості та конкурентоспроможності продукції, технології тощо.



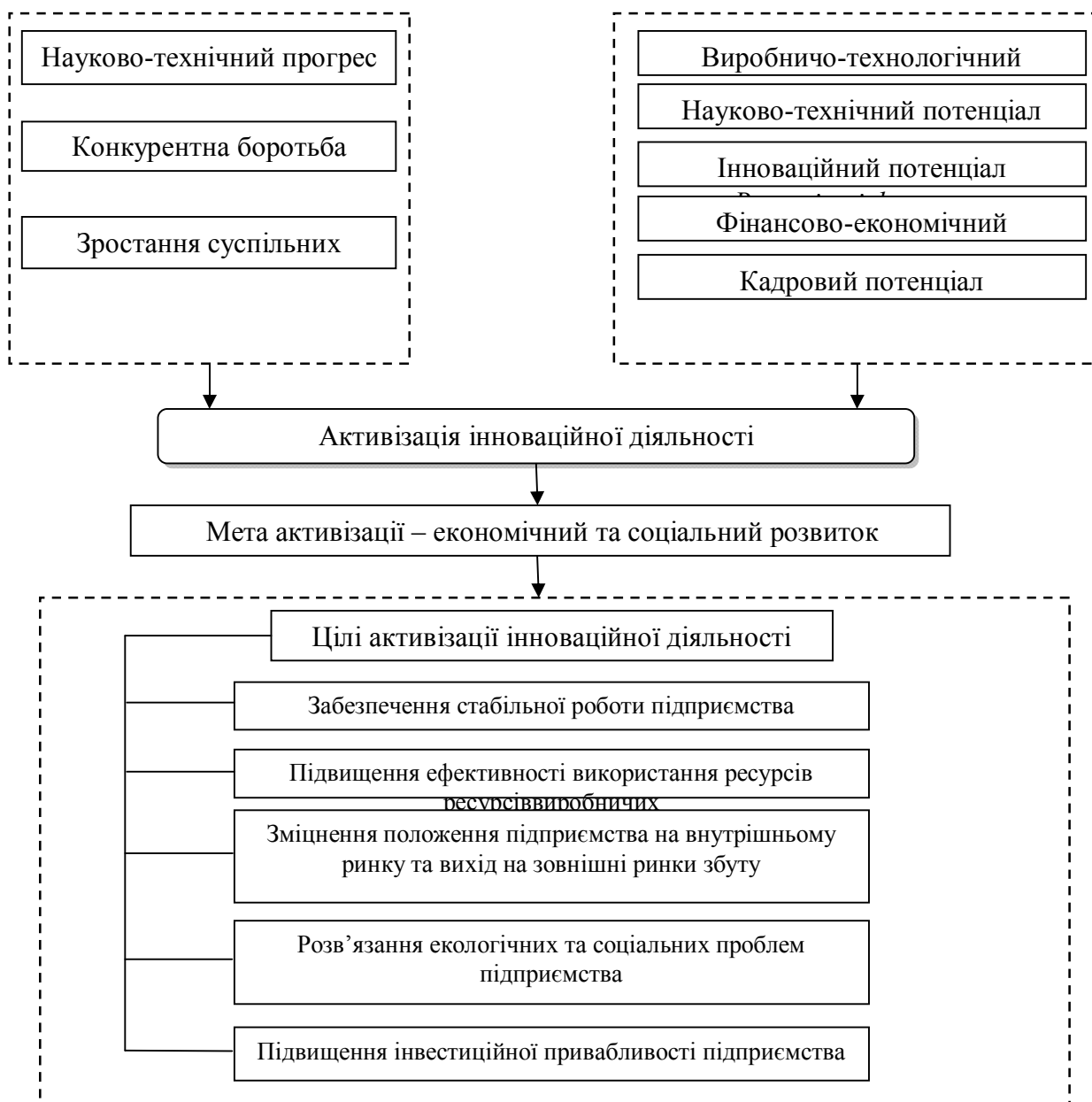


Рис. 1.11. Цілі активізації інноваційної діяльності підприємства

*Примітка: розроблено на основі матеріалів авторських досліджень*

2. Інвестиційно-фінансова функція. Дана функція забезпечує для підприємства можливість залучення в господарську діяльність додаткових продуктивних сил, капіталу, фінансових ресурсів.

3. Стимулююча функція. Вона передбачає, що активізація інноваційної діяльності спонукає суб'єкт господарювання постійно вивчати попит і потреби своїх споживачів, удосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати більш сучасні прийоми управління фінансами, кадрами, ресурсами тощо.

4. Комерційна функція. Вона полягає у створенні умов для ефективної комерціалізації продуктів науково-дослідної діяльності суб'єктів господарювання.

5. Інтелектуальна функція. Дана функція активізації інноваційної діяльності передбачає підвищення наукоємності господарської діяльності, розкриття та підвищення інноваційного потенціалу працівників, їх інноваційних можливостей.

6. Функція раціональної взаємодії. Вона передбачає, що до процесу активізації інноваційної діяльності необхідно залучати всіх суб'єктів інноваційної діяльності та використовувати різноманітні методи стимулювання.

7. Функція балансу інтересів. Передбачає одержання вигоди від активізації інноваційної діяльності всіма учасниками ринкових відносин (підприємством, споживачами, інвестором, державою).

8. Функція управління ризиками. Вона дозволяє підприємству знижувати невизначеність пов'язану із здійсненням інноваційної діяльності, зменшувати їх негативний вплив та здійснювати планування.

9. Еколого-економічна функція. Дана функція активізації забезпечує створення умов для ефективної та гармонійної взаємодії підприємства із навколишнім природним середовищем, зменшення негативного впливу суб'єкта господарювання на природу, раціональне використання природно-сировинних ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що активізація інноваційної діяльності на сьогодні дозволяє не лише вижити підприємству в умовах мінливого ринкового середовища, але й забезпечити її стійкий економічний розвиток у майбутньому.

1. Інноваційна спроможність підприємства. Під інноваційною спроможністю ми пропонуємо розуміти наявність, достатність та збалансованість структури інноваційних ресурсів підприємства, що дозволяє забезпечити ефективне та інтенсивне здійснення інноваційної діяльності у межах обраного стратегічного напрямку розвитку. Разом з тим, відзначимо, що під інноваційними ресурсами слід розуміти ті ресурси, які господарюючий суб'єкт в змозі спрямувати на здійснення інноваційної діяльності. Разом з тим наявність достатньої кількості інноваційних ресурсів ще не є ключовою умовою активізації інноваційної діяльності, оскільки один і той же за своїми якісним і кількісним складом набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності, що залежить від рівня їх концентрації, оптимальності структури, інтенсивності та спроможності ефективно ними управляти.

Отже, інноваційна спроможність підприємства, яка обумовлюється наявністю і достатністю інноваційних ресурсів є важливою складовою активізації інноваційної діяльності. Проте, навіть якщо інноваційних ресурсів виявляється недостатньо, то підприємство може отримати їх іншими способами, зокрема купити, взяти в оренду, лізинг. Значно складніше з придбанням кадрової складової потенціалу підприємства. З огляду на це та важливу роль особистості у розвитку та стимулюванні інноваційної діяльності ми вважаємо за доцільне та необхідне виділити в окрему складову активізації – кадровий ресурс, зокрема готовність працівників до здійснення інноваційної діяльності та впровадження різного роду інновацій.

2. Інноваційна готовність працівників. Це сприйнятливість суб'єкта господарювання інноваційної діяльності, тобто позитивне емоційно-психологічне сприйняття працівниками рішень керівників підприємства щодо реалізацій інновацій. Як правильно зазначив Князь О.В. [180, с 13] готовність працівників до здійснення інноваційних змін на підприємстві залежить від їх поінформованості про вид інновацій, їх характер, наслідки реалізації, а також від зацікавленості працівників у їх реалізації. Таким чином, готовність до сприйняття працівниками інноваційної діяльності є необхідною умовою без якої неможливо буде в подальшому активізувати дану діяльність, маючи навіть при цьому достатню кількість необхідних інноваційних ресурсів. На думку Гончарової Е.В., на підприємствах повинна проводитися оцінка сприйнятливості персоналу до інновацій, яка передбачає встановлення відповідності визначеним критеріям [86]. Проведення такої оцінки, на її переконання, дозволить домогтися якісної зміни структури кадрів, підвищити гнучкість використання робочої сили, а також активізувати інноваційну діяльність на підприємстві.

3. Інноваційна активність підприємства – це комплексна характеристика інноваційної діяльності, яка відображає наскільки активно (інтенсивно) підприємство створює, впроваджує, освоює та комерціалізує інновації. Вона є своєрідним індикатором динамізму інноваційної діяльності, що спрямований на практичне використання науково - технічного результату та наявних інноваційних ресурсів. Разом з тим, вона відображає сукупність дій (заходів), що здійснює підприємство для того, щоб активізувати свою інноваційну діяльність. Тобто чи підприємство мобілізує та використовує свій інноваційний потенціал, ресурси для підвищення інтенсивності та ефективності інноваційної діяльності.

Структурно-логічна схема взаємодії складових активізації інноваційної діяльності підприємства представлено на рисунку 1.12.

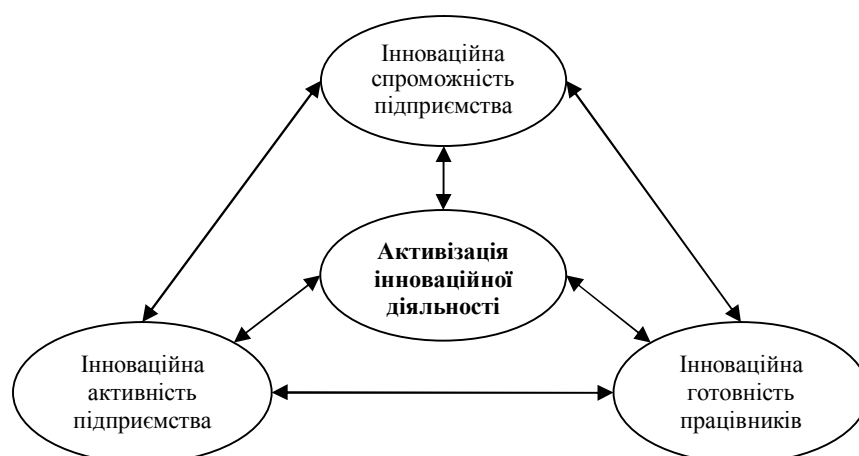


Рис. 1.12. Структурно-логічна схема взаємодії складових активізації інноваційної діяльності підприємства

Отже, між даними складовими існує тісний взаємозв'язок і взаємовплив, а тому здійснення стимулюючих заходів по відношенню до кожної із складових дозволить активізувати інноваційну діяльність підприємства в цілому.

## **1.2 Інноваційний розвиток промислових підприємств як чинник підвищення ефективності їх діяльності в умовах нестабільної економіки**

Стабільність є життєво-необхідною умовою не лише розвитку, але й існування будь-якої галузі економіки країни. Значення розвитку промислового комплексу особливо важливе, оскільки, саме індустріальний комплекс визначає найважливіші пропорції та темпи зростання національної економіки і її місце на світових ринках. Тенденції коливання світової економіки змушують шукати нові стратегії і шляхи розвитку промислових підприємств. В країнах, що розвиваються, відбулася докорінна зміна суспільного ладу внаслідок накопичення властивих старій системі антагоністичних суперечностей або безпосередньо під впливом потужніших в економіко-політичному плані країн. Стан нестабільності виникає через суперечність між елементами нової та неминучими залишками старої економічної системи [128].

Сьогодення вимагає застосування нових методів наукових досліджень інноваційного розвитку промислових підприємств, а саме здійснення методичного аналізу комплексних структур, як системи взаємопов'язаної інформаційної бази. Тому, нами будуть застосовані методи математичного моделювання та прогнозування інноваційного розвитку промислових підприємств. Слід відзначити, що значний внесок у розвиток практичного застосування методів математичного моделювання в економіці, зробили такі вчені Здрок В.В., Лепа Н.Н., Прокопов С.В., Буркінський Б., Вітлінський В.В., Грабовецький Б.Є., Слуцький Є. та інші [51; 66; 219].

Нами розроблено алгоритм проведення наукового дослідження проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах нестабільної економіки (рис. 1.13), що передбачає початок роботи з проведення фундаментальних досліджень, звужуючи коло пошуків до виявлення відповідних заходів запобігання або зменшення впливу негативних економічних тенденцій сьогодення на інноваційну діяльність промислового підприємства з подальшою розробкою методики для розв'язання цієї проблеми. Формулювання результатів дослідження та виокремлення основних напрямів їх використання включає в себе сфери їх застосування, а також визначення можливих соціальних та економічних ефектів від запропонованих засобів впливу на предмет дослідження.

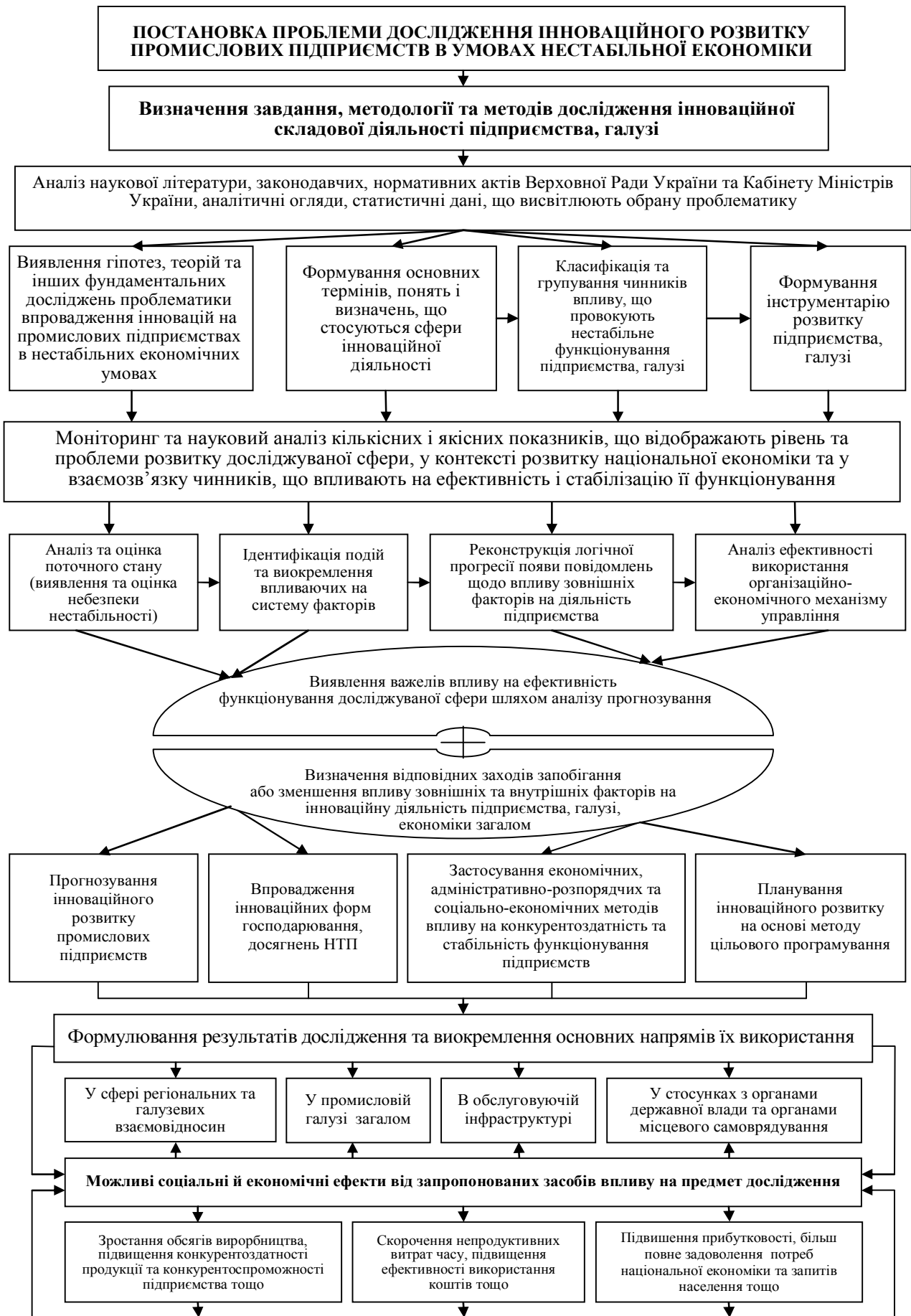


Рис. 1.13. Алгоритм проведення наукового дослідження проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах нестабільної економіки

Інноваційна методика базується на доведених структурах і принципах, які формують відповідні стратегії, методи і засоби, що використовуються для вирішення широкого кола проблем підприємства, починаючи від першочергових концепцій і закінчуючи деталізацією операційної дійсності щоденної роботи. Інноваційна методика може застосовуватись як для базових проблем, так і для найбільш складних, від наростаючих нововведень до технологічних проривів, до нових ділових моделей і нових ризикових підприємств. Довготермінове нововведення потребує застосування цих методів на постійній основі, оскільки переслідування цілей ефективною розробки та впровадження інновацій формально визнаються як її незмінні характеристики.

Оскільки результати інноваційного процесу прямо і невіддільно впливають на функціонування підприємства, інноваційна методика повинна за визначенням базуватись на обґрунтованих та відповідних принципах, що наповнені правильними цілями, і виконуються як стратегічна ініціатива. Таким чином потреба у цілісній методиці не може бути перебільшеною, тому що серед істотних перешкод для нововведень, три включають методику безпосередньо: неповна методика, методика, яка майже не використовується, і відсутність методики. Будь-яка з перелічених може звести нанівець розробку та впровадження інновацій.

Не є простим застосування процесів, які б перетворювали найкращі ідеї в інновації та їхню комерціалізацію. У загальних рисах, нововведення проходять п'ять стадій:

1. Створення або знаходження ідей.
2. Вибір ідей, які мають найбільшу цінність.
3. Розвиток інновацій, шляхом перетворення ідеї у нововведення.
4. Застосування інновацій для захоплення ринку.
5. Перетворення культури розробки і впровадження інновацій на безперервний процес.

При описі інноваційної методики, стикаємося з викликом – необхідністю опису складного процесу, яким є нововведення. Ці п'ять головних стадій мають багато спільного, і при проходженні інноваційного процесу фактично неможливо пройти через лінійний процес від одного кроку до наступного не за порядком [413]. Нами розроблений логічний потік процесу інтегрованого дослідження промислового підприємства (рис. 1.14) – методика інтегрованого дослідження, що дозволяє проводити дослідження підприємства як цілісної комплексної системи від виявлення початкової потенційної загрози стабільності до вироблення необхідної методики вирішення проблеми та прийняття рішень.

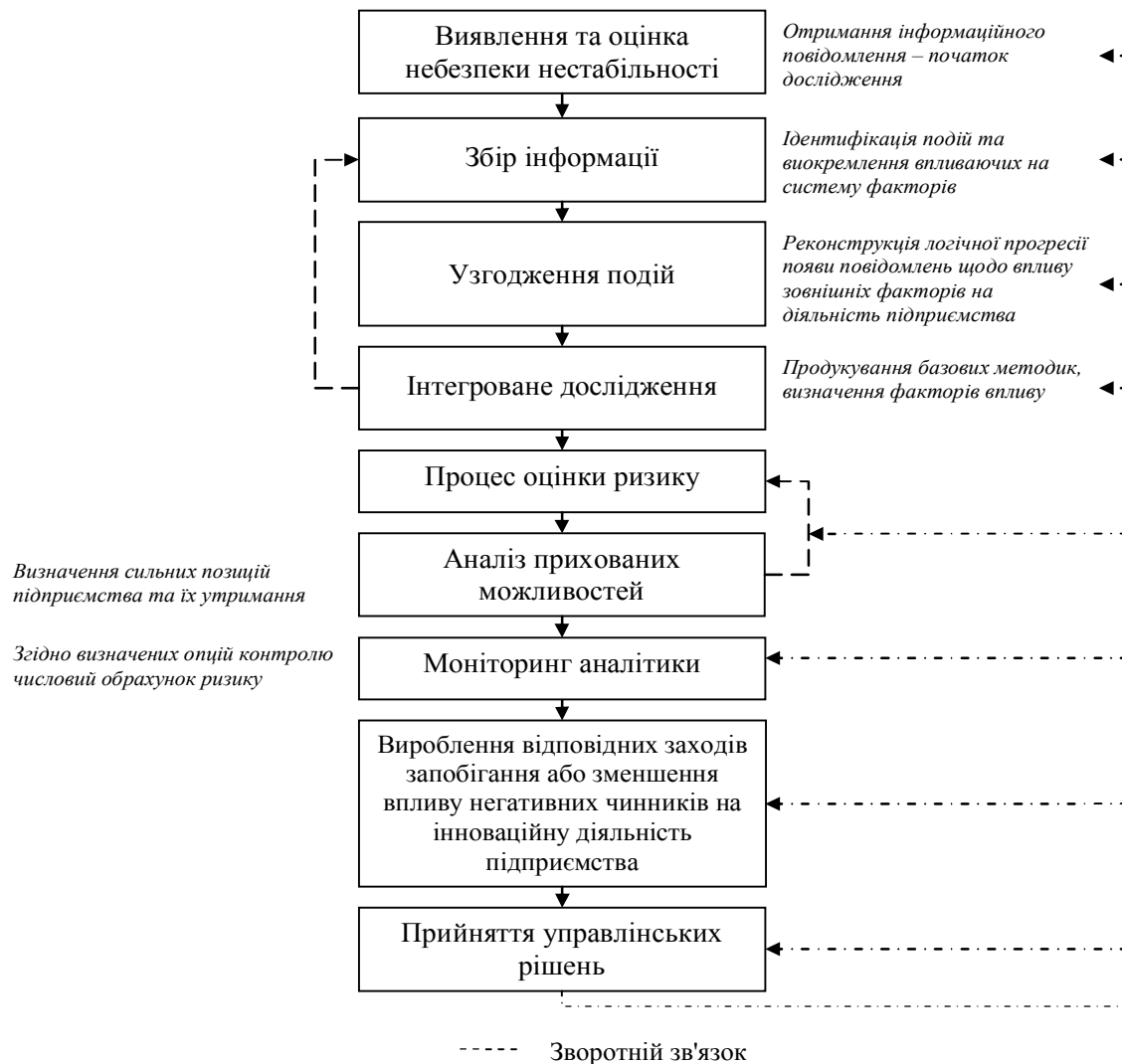


Рис. 1.14. Методика інтегрованого дослідження підприємства в умовах нестабільної економіки

Ефективні дослідження не є покроковим процесом, що починається на початку і минаючи наступний етап приходять до свого завершення. Скоріше методика дослідження є ітеративним процесом, який часто вимагає повернення до попереднього етапу, уточнення або ж отримання нових даних з метою прийняття адекватних рішень і досягнення бажаного результату.

Інноваційна теорія розвитку сформувалася як одна з теорій економічного циклу. Причому, закінченого вигляду вона набула тільки в середині ХХ століття. До цього науково-технічний прогрес ще не розглядався більшістю вчених як основний фактор циклічного та інституціонального економічного розвитку [25].

Зародження інноваційної теорії відноситься до початку ХХ століття і відображене в працях західноєвропейських учених. Але питання пов'язані з науково-технічним прогресом та його впливом на розвиток (трансформацію)



суспільства, вивчалися і висвітлювалися в економічних теоріях, починаючи від класиків політекономії [263].

Розглядаючи економічну стратегію держави у нестабільних економічних системах, слід передусім визначитися в термінах та методології. Це дозволить конкретизувати об'єкт та предмет дослідження і визначити критерії їхньої оцінки.

Існують значні методологічні труднощі у визначенні критеріїв нестабільності економічної системи. Очевидно, що таким критерієм не може бути економічна рівновага. Будь-яка економічна система невірноважена, оскільки саме нерівновага у розвитку окремих її елементів є джерелом іманентних суперечностей. Останні зумовлюють соціально-економічний розвиток. Критеріями не можуть виступати також кількісні показники: темпи економічного зростання, рівні інфляції та дефіцитів, соціальні індикатори тощо. Вони не відбивають реального стану економічної структури даної системи, не відповідають на питання про стійкість цих показників і можуть бути приблизно однаковими для стабільних та нестабільних систем. Саме деформованість або недостатній розвиток елементів економічної структури, внаслідок яких неадекватно діють вбудовані механізми економічної стабілізації, є причиною нестійкості та непередбачуваності економічної динаміки і визначальними ознаками нестабільної економіки. Економічні системи, що знаходяться на етапі переходу від централізовано-планової до ринкової системи економічної координації, характеризуються значною нестабільністю. Певною мірою ця нестабільність зумовлена плановими економіками. Останні, досягаючи певного етапу свого розвитку, вичерпують можливості економічного зростання при збереженні тих способів регулювання, що склалися. Значна недосконалість ринкового середовища, що виявляється у нерозвиненості та інфляційності грошової системи, обмеженій мобільності ресурсів та недостатньо сформованій фінансовій системі, нераціональності структури продуктивних сил, недосконалій законодавчій базі не дозволяє державі реально контролювати наявні у країні ресурси. Водночас економічні суб'єкти з тієї ж причини відчувають дефіцит інформації для побудови ефективної власної економічної стратегії [128].

Таким чином, під нестабільністю економічної системи у даному дослідженні слід розуміти таку, що знаходиться у стані нерівноваги внаслідок екзогенних та ендогенних чинників. Так, вплив негативних глобалізаційних явищ, яким притаманна ланцюгова реакція, є класичною формою позаекономічного втручання в економічну систему (вони не зумовлені об'єктивними економічними процесами всередині держави) і є екзогенними. До ендогенних причин, що зумовлюють нестабільність відносимо погіршення галузевої структури економіки, зокрема

промислового сектора, нестабільне забезпечення ресурсами (матеріальними, технічними, фінансовими), незавершені реформи, які б сприяли ефективному регулюванню та стабілізації інноваційного розвитку промисловості. Загальні ознаки нестійкої економіки тривалий час в умовах спаду або кризи: зростання показників інфляції, високий рівень безробіття і коливання курсів валют. Нестабільна економіка призводить до зниження споживчої довіри, затримці економічного зростання і скорочення потоку іноземних інвестицій.

Обмеження кредитування, падіння цін та попиту на продукцію промисловості, що мало місце, зокрема, і в кризові 2008–2009 роки похитнуло економічний розвиток держави і спровокувало негативні тенденції в промисловості. Беззаперечним є той факт, що із зростанням рівня глобалізації та інтенсифікації інтеграційних процесів міжнародної економіки у різних сферах, зростає й ризик нестабільності економіки держави.

Дуже мало закордонних науковців-економістів приділяють увагу проблемі впровадження інновацій на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Це, ймовірно, через загальне переконання, що інноваційна діяльність має мало спільного з економічними кризами. Однак, саме Й. Шумпетер у своїй праці «Бізнес цикли» (1939 р.) зумів встановити взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та динамікою економічного розвитку [422], що призвело до подальших досліджень цієї проблематики такими вченими як Г. Менш, К. Фрімен, К. Перез. Аналіз робіт цих науковців [399; 409; 412] дозволив виділити дві гіпотези щодо зв'язку інновацій та економічних циклів: перша стверджує, що інноваційна діяльність є циклічною, і таким чином підприємства схильні призупиняти її в період стагнації економіки; згідно другої, активність інноваційної діяльності є обернено пропорційною, тобто стверджує, що рецесії є сприятливим і стимулюючим фактором для НДДКР та комерціалізації інновацій. В працях таких вітчизняних науковців як Б.М. Андрушків, П.С. Харів, П.П. Федоровича, Н.Б. Кирич, О. Ходак, О.І. Яшкіна, Т.В. Пасічнюк, [266; 331; 346; 358; 361; 386] розглянуті методи управління та організації інноваційної діяльності на підприємствах, зокрема проаналізовано інноваційну активність промислових підприємств західного регіону та виокремлено ключові проблеми, наголошується на необхідності інвестиційних вливань для стабільного розвитку даних підприємств на інноваційній основі.

Науковець Яллай В.А., розглядаючи досвід світового економічного розвитку, відмітив, що даний розвиток йде не по прямій, що поступово набирає висоту, а економічний розвиток країн за останні двісті років засвідчив, що макроекономічна рівновага постійно порушується і що сам процес економічного розвитку є зміною

періодів спаду періодами підйому і навпаки. Таке чергування спаду і підйому в економіці викликає її циклічність [383].

Розрізняють 3 види економічних циклів: короткі цикли, тривалістю близько 4 років, пов'язаних з рухом матеріальних запасів; середні цикли або промислові, тривалістю 8-12 років; довгі цикли (цикли Кондратьєва), закономірність яких була обґрунтована російським економістом М. Кондратьєвим. Він передбачив, що науково-технічний прогрес є ендогенним (внутрішнім) чинником цієї довготривалої циклічності. Основна причина цих циклів лежить в механізмі накопичення капіталу, а це забезпечується технічним прогресом і структурними змінами. Тривалість кожного такого циклу – 40-50 років [383].

Економіка України, як і економіка будь-якої іншої держави, розвивається циклічно. У 2008 році рецесія і депресія в середньому циклі розвитку економіки України збіглися з рецесією і депресією в світовій економіці (фінансово-економічна криза 2008), що значно посилило рецесійно-депресивний стан економіки України.

Відомий економіст ХХ століття Шумпетер Й. стверджував, що інновації викликають до життя довгі цикли ділової активності. Таким чином, інноваційний процес можна описувати циклом Кондратьєва (рис. 1.15), а стадію поживлення циклу Кондратьєва повністю синхронізувати з рецесією в економіці (рис. 1.16).

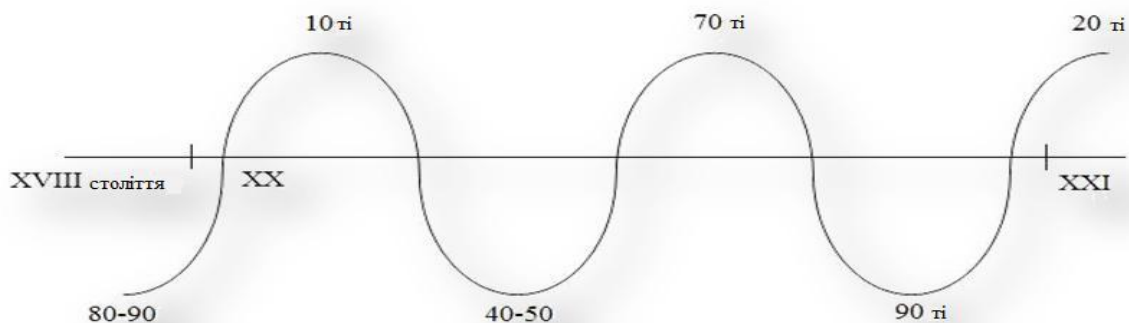


Рис. 1.15. Схематичне зображення циклів Кондратьєва [383].

Йому вдалося розробити моделі циклічних процесів і показати наявність тривалих (великих) циклів (рис. 1.16). Головну роль у розвитку економіки М.Д. Кондратьєв надавав науково-технічним новаціям. Перед початком підвищувальної хвилі кожного циклу відбуваються глибокі зміни в техніці, чому передують технічні відкриття та винаходи. М.Д. Кондратьєв показав, що нововведення розподіляються за часом нерівномірно, з'являючись групами.

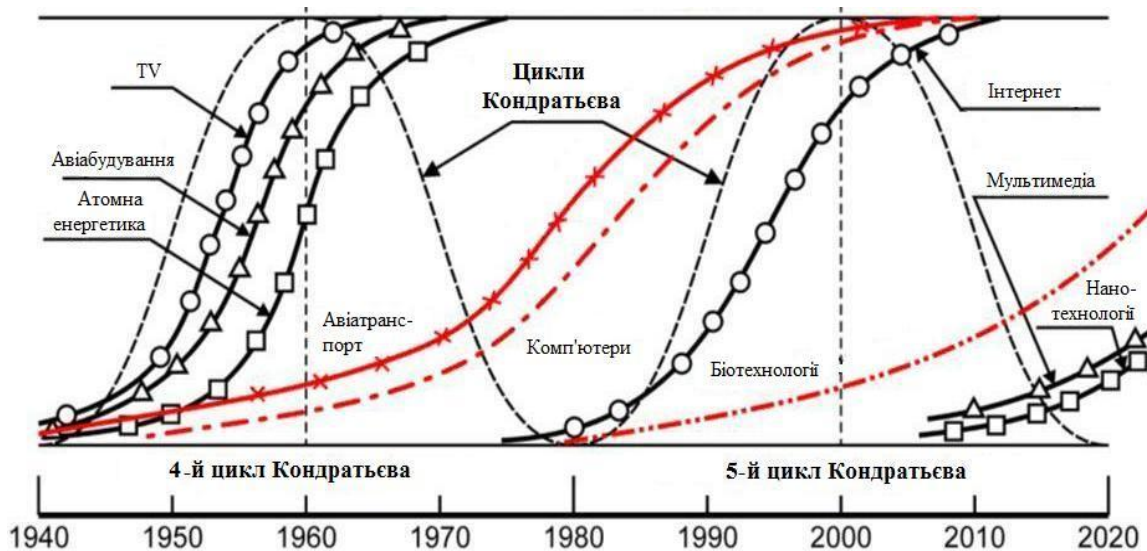


Рис. 1.16. Інновації четвертого та п'ятого циклу Кондратьєва [5].

На рисунку 1.15. показані четвертий і п'ятий цикли Кондратьєва. Основними інноваціями цього циклу стали епохальні досягнення науково-технічної революції ХХ століття: атомна енергетика; квантова електроніка і лазерні технології; супутниковий зв'язок і телебачення. Разом з цим в той же період відбувався бурхливий розвиток автомобіле- та авіабудування. Четвертий технологічний устрій привів до рекордних за всю історію людства темпів світового економічного зростання 4,9% в період з 1950 по 1973 рр. Фаза депресії четвертого циклу зайняла період з 1973 по 1982 рр. Потім почалося пожвавлення, і стартував нинішній п'ятий цикл Кондратьєва. При переході від четвертого до п'ятого циклу обсяг світового виробництва впав майже на 11%. Ядром п'ятого технологічного устрою стали мікроелектроніка, персональні комп'ютери, інформатика і біотехнологія. Ефективність п'ятого технологічного устрою, що ґрунтується на епохальних інноваціях попереднього циклу, природно, виявилася нижчою: середньорічні темпи приросту ВВП по світу в 1983-2001 роках знизилися і склали 3,1%. Вельми авторитетний знавець наукової спадщини Кондратьєва М.Д., російський учений Яковець Ю.В. вважає, що економічна криза 2001-2002 рр. ознаменувала перехід від експансії до рецесії циклу Кондратьєва, прогножуючи нові кризи і депресію [161].

Необхідно звернути увагу на той факт, що сучасна теорія поширення нововведень на промислових підприємствах відрізняється від попередніх тим, що всі чинники, які створюють умови для впровадження інновацій, розглядаються у взаємодії, а інновація має бути інтегрованою в систему підприємства або підприємство має бути адаптовано до нововведення. Крім того, у світовій практиці переглядаються критерії оцінки традиційних та високотехнологічних галузей.

Економісти пропонують одним з найбільш адекватних показників наукомісткості галузей визначати питому вагу витрат на науково-дослідні роботи у вартості готової продукції. Ті промислові галузі, у вартості продукції яких витрати безпосередньо на НДДКР становлять від 7 до 15%, визнаються над наукомісткими. Виходячи з цього, змінюється набір галузей і окремих виробництв, які ще у 80-ті роки ХХ ст. були еталоном наукомісткості. Наприклад, виготовлення персональних комп'ютерів на початку свого розвитку за рівнем наукомісткості стояло на рівні з авіа- та ракетобудуванням. Проте тепер процес виробництва став настільки рутинним, що галузь розглядається майже як традиційна.

Методика дослідження підприємств промислової галузі вимагає не лише декларативних узагальнень, але точного виявлення її недоліків та ідентифікації сфери подальшого дослідження.

Проблеми забезпечення економічної стабілізації економіки й стабільності підприємств відбиті в монографіях і публікаціях вітчизняних і закордонних учених: Л.І. Абалкіна, О.В. Ареф'євої, І.Н. Омельченко, М.І. Баканова, Б.В. Буркинського, В.М. Гейця, Є. Альтмана, В.О. Василенко, В.В. Ковальова, Я. Корнаї, Р.Ш. Коуза, Р. Ридера, Г.В. Савицької, Р.С. Сайфуліна, С. Фишера, Ф. Хайека, А.Д. Шеремета. У цих роботах досліджувалися теоретичні питання по окремих аспектах стабілізації економіки й стабільності підприємств [376]. Проте в працях даних науковців мало акцентується, а то й зовсім відсутні дослідження щодо стабілізації економіки і підприємств, застосовуючи інноваційний аспект їх функціонування і розвитку в нестабільних економічних умовах.

Розглядаючи інноваційну стратегію держави, необхідно чітко і конкретно окреслити терміни і поняття. На сьогоднішній день існує безліч різноманітних трактувань поняття «інновація». Проте важливо розглянути етимологічне та історичне коріння концепції інновації, оскільки воно є набагато ширшим і глибшим.

Термін інновація походить від латинського *innovatus*, що є іменником від *innovare* – «оновлювати або змінювати», що впливає з частки *in* – «into» – «в» + *novus* – «новий» [120].

На основі аналізу економічної літератури з питань інновацій ми виокремили три основні гіпотези визначення генеалогічної історії інновації як категорії [334].

Перша гіпотеза, стверджує, що поняття інновації починається з того, що називають новинками (що впливає з людської творчості). Таким чином, інновації є будь-якого типу, не тільки матеріальні або технологічні.

Друга гіпотеза стверджує, що історія інновацій, як «творчості», виходить з трьох понять (і їх похідних):

Звичайно, багато написано про імітацію (теорії літератури та теорії мистецтва), а також винаходи (історія, соціологія, менеджмент та економіка технології). Проте досі ніхто не поєднав ці дві концепції генеалогічно, та ніхто не розглядав їх вклад у розвиток категорії «інновація». В ХХ столітті з'являється ідея інновації як процесу: винахід та імітація є двома послідовними кроками у процесі, що веде до інновацій.

Третя гіпотеза розглядає інновацію як розрив з минулим. Інновації та вивчення самого феномену інновації є ознакою сьогодення, сучасних практик та цінностей. З одного боку, інновація є наче продовженням минулого. Це спадкоємність в тому сенсі, що інновація є у новизні поняття, що втілювалося в багатьох формах, перш ніж під інноваціями почали розуміти те, що ми вкладаємо в них зараз. На думку багатьох, інновації пов'язані з технологічним винаходом, що є домінуючим розумінням того, що винахід став означати з часом. Однак, з іншого боку інновація є розривом з минулим у тому сенсі, що вона передбачає, що винахід сам по собі недостатній – повинно бути прийняття і використання винаходу.

Сучасні класики літератури по технологічних інноваціях Р. Нельсон та С. Уінтер [410], пропонують розглядати імітацію як одну з двох стратегій, доступних підприємству (іншою є інновації). Ще в 1966 році, Т. Левітт, викладач Гарвардської бізнес-школи, запропонував таку ж ідею: «оскільки жодне підприємство не може дозволити собі навіть намагатися бути першим у всьому в своїй сфері», воно змушене «використовувати імітацію як одну із стратегій свого виживання та зростання». Левітт стверджує, що «інновації не є найбільшим джерелом новизни взагалі. Скоріше, це імітація». Він мав на увазі той факт, що, коли «конкуренти в тій же галузі копіюють новатора (даної фірми чи галузі, яка випустила те, що є абсолютним ноу-хау), то і вони стають частиною процесу нововведення» [406].

Загалом більшість теорій стверджує, що імітація є лише «засобом для створення благ» [387].

У XVI–XVII століттях, наука активно використовувалась для формування нових термінів і понять [393]. Як документально засвідчує Л. Торндайк, науковій літературі сімнадцятого століття притаманне часте використання префікса «new» – «новий» [427], а також термін «революційний» [389].

Новація являє собою термін, який вперше з'явився в законі в XIII столітті. Інновація означала поновлення облігації, шляхом перепису заборгованості на іншу особу. Сам термін нечасто використовувався в сфері мистецтва і науки до ХХ

століття, хоча як було зазначено вище префікс «новий» використовувався часто. «Створювати» та «винаходити» було більш притаманним поняттям для продуктивної сили людини та її творчих здібностей. Н. Макіавеллі і Ф. Бекон відносяться до числа дуже небагатьох осіб, які першими у своїх роботах вжили термін «інновація» як такий [414]. Наприкінці Середньовіччя ідея інновації поширилася по всій Європі, в різній мірі і ступені.

Огляд зарубіжної літератури свідчить, що з 1920-х років і надалі інновацію почали розуміти як процес (діахронний і синхронний). Відтоді теорії поєднують «винахідництво» та «імітацію» в послідовності, створюючи лінійну «модель»: винахід з подальшою імітацією.

Аналіз сучасних трактувань поняття «інновація» різними вченими підводить до висновку, що більшість із них ґрунтується на концепції Й. Шумпетера, який визначав відкриття, винахід нового пристрою або технології як початкову подію, а інновацію, впровадження цього пристрою або технології – як завершальну подію, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування, що означає створення нових ресурсів або використання вже відомих в інший спосіб. Отже, світова економічна думка інтерпретує інновацію як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, утілений в нових продуктах і технологіях [170, с. 9-10].

Й. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом. Саме Шумпетером вперше був введений у науковий лексикон термін «інновація» і надано йому економічного змісту. Крім того, інновація розглядалась Й. Шумпетером як нова функція виробництва, «нова її комбінація» [381].

Інновації знаходяться, з одного боку, у протиріччі з усім консервативним, спрямованим на збереження існуючого становища, з іншого боку, – націлені, у межах стратегії змін, на значне підвищення техніко-економічної ефективності діяльності організації.

В економічній літературі термін «інновація» зазвичай інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях і набуває економічного змісту. Інноваційний продукт характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім продуктом [106; 155; 170; 198; 301; 318].

Аналізуючи сучасні роботи таких вітчизняних і закордонних вчених, як Яковець В.Ю., Харін А.А., Коленський Л.И., Кундеева Г.А., Тубалов В.С.,

Вініченко І.І., Ілляшенко С.М., Медведкін Т.С., Механік О.В., Космидайло І.В., можна зробити висновок, що інновацію вони розглядають як здатність перетворення науково-технічного прогресу в нові технології та продукти; кінцевий результат діяльності у вигляді конкретних товарів, технологій, процесів; внесення нових елементів, всього, що вперше увійшло до вжитку [195].

Наступним чином висвітлює свою точку зору з інновацій Знаменський І.О.: «інновація як одиничний акт: будь-який впроваджений новий продукт (послуга) або продукт з новими якостями, новий засіб його виробництва, освоєння нових джерел сировини, нових ринків збуту, нові організаційно-технічні, управлінські, соціально-економічні рішення виробничого, фінансового, комерційного і т.д. характеру; інновація як процес: суспільний техніко-економічний процес, що охоплює дослідження, проектування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізацію та поширення нового продукту, процесу або системи» [148].

Іжевський В.В. вважає, що поняття «нововведення» – це вітчизняний аналог англійського терміну «інновація». Він поділяє точку зору О.І. Пампури, який стверджує, що інновація є не що інше, як один із українських варіантів англійського «innovation», і тому немає потреби «...шукати відмінностей між нововведеннями та інноваціями» [265]. Оскільки, термін «інновація» закріплений у чинному законодавстві та визнаний у міжнародних нормативно правових актах, то його використанню надають перевагу [162]. Ми погоджуємось з думкою даного автора.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації – новостворені 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, а інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [141].

Статтею 3 Закону України "Про інвестиційну діяльність" інноваційну діяльність визначено як одну із форм інвестиційної діяльності, яка здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що включає: випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища.



Господарський кодекс України розглядає інноваційну діяльність лише у сфері господарювання та визначає її як діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється 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 (стаття 325) [<http://www.minjust.gov.ua/13958>].

На відміну від визначення поняття інноваційна діяльність, викладеного у законі України, у світовій практиці під нею розуміють діяльність спрямовану на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається, а також вдосконалення технології виробництва з наступним її впровадженням й ефективною реалізацією на внутрішньому чи зовнішньому ринках [334].

Варто зазначити, що такі науковці як І.В. Афонін, І.Т. Балабанов, О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан, Є.Ф. Денісов, С.М. Ілляшенко, В.А. Швандар, В.Я. Горфінкель, Л.Н. Оголева, Н.В. Краснокутська, Р.А. Фатхутдінов розглядають інноваційну діяльність як процес. Проте, інші вчені, наприклад, В.Н. Архангельський, П.Н. Завлін, С.Д. Ільєнкова, В.М. Гриньова, В.В. Власенко, А.І. Ковальова, розрізняють поняття інноваційна діяльність та інноваційний процес. Л.Н. Васильєва, Є.А. Муравьова, І.А. Павленко, О.А. Мирзова вважають, що інноваційна діяльність більш широке поняття ніж інноваційний процес [351].

У цьому зв'язку не можна не погодитися з думкою М.В. Волинкіної і Ю.А. Варфоломєєвої, що провідною характеристикою інноваційної діяльності є те, що ця діяльність так чи інакше пов'язана зі створенням і (або) реалізацією нового знання незалежно від сфери її здійснення [317]. На нашу думку, інноваційний процес є керованим і повинен визначати і описувати дії та наслідки, що є результатом застосування конкретних методів та інструментів. За самою суттю інноваційного процесу лежить важливий аспект – його нелінійна природа. Інноваційний процес ґрунтується на нелінійних методах ітерації та абстракції. За допомогою ітерації проводяться дослідження минулого досвіду і набуваються знання, які аналізуються і кристалізуються для того, щоб проводити подальші дії щодо досліджуваного процесу. За допомогою абстракції синтезуються знання, проводиться моделювання і створення зв'язків між новими процесами і явищами. Як ітерація, так і абстракція за своєю суттю нелінійні, але обов'язково мають місце протягом певного часу, як ряд конкретних дій з боку тих, хто є залученим в інноваційному процесі.

На нашу думку, інновація – це зміна, що ендогенно генерується всередині економічної системи; це нова ідея, продукт або підхід (механізм), що є абсолютно новим для споживачів і вирішує специфічні обмеження або проблеми [335].

Як зазначалось вище, у вітчизняній літературі поняття «новації» стали активно використовуватись тільки в перехідній економіці України. До того часу користувались поняттям науково-технічного прогресу, і проблематика нововведень розроблялась лише в межах економічних досягнень науково-технічного прогресу (НТП) та впровадження нової техніки у виробництво. Провідними економістами цього напрямку були В.В. Новожилов, С.Г. Струмлілн, Т.С. Хачатуров, Л.С. Бляхман та багато інших вчених. Передусім вивчались питання інтеграції науки і виробництва, шляхи впровадження досягнень НТП у виробництво та підвищення його ефективності. Теорія розвитку науково-технічного прогресу не враховувала організаційно-управлінських, соціальних інновацій і, взагалі, багатьох важливих чинників ринкової економіки, які не могли бути використані в соціалістичному господарюванні [193].

Сучасна економічна теорія розрізняє п'ять основних типів інновацій:

- введення нового продукту (товарна інновація);
- введення нового методу виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринку товарів або послуг (ринкова інновація);
- освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- реорганізація структури управління (управлінська інновація).

На сьогоднішній день існує безліч видів та типів інновацій. Дослідження проблематики класифікації інновацій зустрічаємо у працях провідних вітчизняних вчених – В. Гейця, О. Амоші, Л. Федулової, С. Пирожкова, В. Євтушевського, С. Ілляшенка, М. Пашути, В. Александрової, М. Зубця, О. Дація, та багатьох інших. Серед російських дослідників слід виділити розробки Р. Фатхутдінова [384].

Дослідженнями інновацій та їх впровадженням на підприємствах займалися такі провідні іноземні вчені, як М. Портер, П. Друкер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Д. Кларк, Ж.–Ж. Ламбен, Ф. Ясен, Д. Норт, Б. Санто, В.Д. Хартман, Б. Твісс, Ф. Ніксон, Г. Перлак, Е. Менсфілд, Р. Фостер.

М. Портер окреслює поведінку промисловості у стані невизначеності і нестабільності, вказуючи на основні чинники, що ускладнюють функціонування підприємства в таких умовах, а саме: непропорційний структурний розвиток промисловості; невчасна взаємодія між учасниками, конкурентами; невчасне інформаційне забезпечення [416].

Інтенсивність інновацій змінюється в залежності від певних факторів. З одного боку, кінцевим двигуном інновацій є приватний сектор. З іншого боку, інноваційна діяльність підприємств промисловості в країні знаходяться під сильним впливом державної політики. Іншими словами, інноваційна інтенсивність залежить від взаємодії між приватним сектором і стратегією державної політики щодо галузі. Конкурентоспроможність підсилюється коли державний і приватний сектори взаємодіють і таким чином сприяють створенню сприятливих умов для інноваційної діяльності [417].

Вивченням проблем світової фінансової кризи 2008-2009 рр. та її впливу на розвиток промисловості України займалися сучасні вітчизняні науковці: Ю.В. Гончаров, В.М. Бурлака, Г.І. Мечніков, Л. Яременко, А.А. Олешко та ін. Проте одним з перших, хто побачив причини економічних криз в особливостях відтворення основного капіталу, був видатний український учений-економіст М.І. Туган-Барановський. Його праця «Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини і вплив на народне життя», що була видана в Санкт-Петербурзі у 1894 р. і згодом перекладена німецькою (1901 р.) і французькою (1913 р.) мовами, стала класикою світової науки. Наприклад, Е. Хансен називає її віхою в розвитку економічної теорії, першою сучасною науковою працею, яка цілком присвячена промисловим циклам, джерелом нової течії економічної думки, яка сформувала теорію Дж. Кейнса [356].

М.І. Туган-Барановський проаналізував різні підходи до пояснення циклічного характеру розвитку виробництва [326] і дійшов висновку, що перешкодою для безперервного кумулятивного розвитку виробництва є не стільки зовнішні обмежувальні фактори, скільки внутрішні властивості економічної системи. Новаторство висновків визначалося тим, що вони формували нову теорію ринку, яка стверджувала, що періодична зміна припливів і відпливів промисловості викликається не законами споживання, а законами виробництва. З його теорії виходило, що виробництво розширюється в роки піднесення не тому, що в цей час зростає споживання, навпаки, споживання саме тому і зростає в цей час, що розширюється виробництво. Тільки завдяки Дж. Кейнсу такий висновок знайшов широке визнання. Через це кейнсіанство називали революційною теорією.

А. Шпітгоф доповнив теорію М.І. Туган-Барановського поняттям механізму заповнення інвестиційного вакууму, що утворюється в кризовій фазі циклу, через комерціалізацію науково-технічних досягнень. Дослідження Артура Шпітгофа доводили, що фаза піднесення в циклі не може бути викликана одним лише тиском позичкових капіталів. Більше того, ця фаза зумовлюється переважно й передусім

результатом «протягування», а не «підштовхування». Силою «всмоктування» позичкових капіталів є результати науково-технічного розвитку, які знаходять своє застосування у виробництві. Тому фаза піднесення може закінчитися не тільки в результаті скорочення пропозиції вільного капіталу, який шукає інвестиційних можливостей, а й у разі падіння ефективного попиту на реальний капітал. Ці дві взаємодіючі причини визначають основу циклічного розвитку. Імпульс до інвестування виникає з потреби у виробництві машин та устаткування, викликаних новими технічними вдосконаленнями, винаходами та ринками збуту [356].

Ці та інші особливості інноваційних процесів свідчать, що ефективна інноваційна стратегія розвитку національних підприємств не може обійтись без державної підтримки. Виникла необхідність централізованого впливу на інноваційний процес. Значно підвищилась роль держави, яка є основним фінансистом фундаментальної науки. Частка витрат на інноваційні розробки в загальній сумі державних витрат становить 6-7 % у США, 4-5 % у Франції, Німеччині, Великобританії, Італії, 3-3,5 % у Японії [193].

В Україні, згідно закону України «Про науково-технічну діяльність» – 1,7%. Держава виступає ініціатором і координатором пріоритетних наукових програм, які мають важливе загальнонаціональне значення для вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем. Держава централізувала функції вироблення науково-технічної політики, включаючи прогнозування, планування та стимулювання програм досліджень і розробок. В Україні необхідність запровадження інноваційної моделі розвитку на підприємстві існує серед середніх і малих підприємств. Така тенденція зумовлена еволюцією українського ринку та, відповідно, еволюцією моделей поведінки підприємств на ньому. Саме малі та середні підприємства є вузькоспеціалізованими і не мають потреби та змоги тримати у штаті спеціалістів у інноваційній сфері, є найактивнішими користувачами послуг об'єктів інноваційної інфраструктури, сьогодні українська економіка, як ніколи, потребує розвитку інноваційної інфраструктури для підтримки суб'єктів інноваційної діяльності [130].

Так, залишаються актуальними проблеми формування комплексного підходу до аналізу змісту та економічного значення кожного з об'єктів інноваційної інфраструктури для економіки України, формування комплексної системи методів та інструментів державного регулювання і стимулювання їхнього розвитку. Потребує значної уваги і нормативно-законодавче регулювання створення та функціонування об'єктів інноваційної інфраструктури, необхідне визначення на законодавчому рівні форм і механізмів їх державної підтримки, як це уже зроблено в багатьох країнах.

У результаті світових економічних тенденцій та трансформації економіки протягом останніх років українська економіка опинилася в принципово новому стані, який характеризується потребою кардинальних змін в управлінні стратегічним розвитком підприємства. Інтенсивний технічний прогрес призводить до морального старіння виробничої бази, зношення устаткування промислових підприємств, тому неможливо без подолання стадії інвестиційного шляху розвитку економіки перейти до інноваційного, тому що для створення нової техніко-технологічної основи функціонування промислового комплексу необхідні якісно нові матеріальні та нематеріальні ресурси, якими Україна на даний час не в змозі вповні забезпечити національне виробництво. Тому для України є актуальним питанням залучення іноземних інвестицій, які завжди були важливою рушійною силою глобалізаційних процесів.

Залучення іноземних інвестицій має позитивний вплив на економічне відновлення та зростання і є одним з найбільш важливих факторів, що зумовлює доцільність залучення венчурного капіталу, який приносить із собою застосування новітніх технологій, досвід світового менеджменту і вихід на міжнародні ринки. Крім того, відіграє суттєву роль в проведенні реструктуризації, диверсифікації існуючих промислових підприємств, а також створенні нових з акцентом на інноваційний профіль діяльності [336]. Зміни в поведінці інвесторів завжди відповідно відображають ситуацію щодо інноваційної активності галузей, підприємств. Китай та Індія, наприклад, зайняли своє місце в якості важливих гравців із зростання потенціалу наукових досліджень та розробок новацій. Таким чином, промислово розвинені країни стикаються із зростаючою конкуренцією з боку країн з економікою, що розвивається не тільки в плані забезпечення кінцевого ланцюга доданої вартості, але також у розвитку технологій та наукомістких компонентів.

Проте криза 2008-2009 років жорстко вдарила по економіках країн ОЕСР, котрі змінили курс на економіку, де інвестиції в нематеріальні активи такі ж необхідні та важливі як інвестиції в машинобудування, обладнання та нерухомість. Економічна криза викликала адекватну реакцію з боку урядів, щоб уникнути колапсу фінансової та банківської системи і обмежити економічні наслідки кредитної кризи. Така політика спрямована на стабілізацію економіки і швидке відновлення, але політична складова економічного відновлення повинна гарантувати також стає економічне зростання. Криза не повинна зашкодити рушіям довгострокового зростання, а повинна бути використана як плацдарм для прискорення структурних зрушень в бік більш продуманої, виваженої інноваційної активності підприємств. Недотримання

цього правила може призвести лише до тимчасового відновлення, оскільки макроекономічні та структурні корені кризової ситуації залишаться недоторканими. Вирішення даної проблеми потребує перш за все інтеграцію довгострокових прогнозів в нестабільних умовах на короткострокову перспективу з метою вироблення конкретної програми, спрямованої на зміцнення виробничо-збутової економіки.

Більшість інвестиційних витрат принаймні частково є незворотними, тобто при нестабільних ринкових умовах не можуть бути відновлені. В результаті, вартість інвестицій включає в себе вартість можливого ризику. Наявний обсяг літератури показує, як ця альтернативна вартість може бути оцінена, і доказує, що вона дуже чутлива до невизначеності відносно майбутнього проекту, тому зміна ринкових умов, які впливають на ризик майбутніх грошових потоків може мати великий вплив на інвестиційні витрати. Такий стан речей підкреслює роль невизначеності як детермінанти інвестиційних витрат і припускає, що політика, спрямована на зниження рівня економічної волатильності (наприклад, регуляція в напрямку зниження курсу валют, цін, процентних ставок) може знизити необхідні інвестиційні витрати. В результаті, при вивченні поняття незворотності інвестицій в промисловість важливо розрізняти сукупний (галузевий) і ідіосинкратичний (на рівні підприємства) фактори негативних впливів. Обидва типи негативного впливу можуть вплинути на очікувані майбутні ринкові ціни а, отже, на очікуваний майбутній граничний дохід.

Ми вважаємо, що доцільне та важливе інвестування окремого інноваційно активного підприємства, а не галузі в цілому. Невизначеність моделюється шляхом введення екзогенної змінної (наприклад, параметрів попиту і зміни вартості, ціни продукції підприємства, процентної ставки кредитування тощо), що є наслідком певного стохастичного процесу. Тим не менш, подібні ефекти невизначеності на інвестиційний процес може бути знайдено і на рівні галузі. Однак причини цих явищ не можуть бути однаковими. Визначальними факторами в інвестування промислових підприємств є розмір ринку, наявність високоякісних ресурсів, таких як наукова інфраструктура, наявність кваліфікованої робочої сили, агломерації, що пов'язано з безпосереднім місцезнаходженням інших підприємств і наукових установ. Варто зауважити, що фактор витрат, зокрема витрати на робочу силу, є більш вторинним, ніж в інших секторах економіки.

Для інвестування завжди є важливим розподіл майбутньої вартості граничного продукту. Якщо цей розподіл є симетричним, то нестабільність не вплине на рівень інвестування. Для монополіста, незворотність спричиняє асиметричність, тому що

підприємство не може вилучати чи змінювати призначення інвестицій в майбутньому, коли проявлятимуться негативні економічні тенденції. З іншого боку, в конкурентоздатній галузі, розподіл майбутнього граничного доходу не залежить від поточного інвестування підприємства. Але цей розподіл не є незалежним від галузевих інвестицій, якщо еластичність попиту в галузі є менш ніж невизначеною.

Промислові підприємства часто зустрічаються із труднощами щодо залучення зовнішніх інвестицій для фінансування власних НДДКР, оскільки банки, інвестори при таких умовах не бажають йти на ризик. Варто відзначити, що НДДКР в Україні переорієнтувалися на короткострокову, мало ризикову інноваційну діяльність, тоді як довготермінові, інноваційні проекти з високим ступенем ризику скорочуються в першу чергу.

Фінляндія опинилася в глибокій економічній кризі в першій половині 1990-х років. Протягом чотирьох років, випуск продукції був скорочений більш ніж на 10%, а рівень безробіття підвищився майже в чотири рази – до майже 17%. Зовнішні негативні тенденції в поєднанні з внутрішньою банківською кризою, призвели до колапсу споживання та інвестиційних витрат. Подолання кризи вимагало рішучих заходів для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення державного фінансування – в той час, коли були необхідні значні витрати для відновлення банківського сектору. Більшість державних витрат були скорочені практично в усіх напрямках, а також були підвищені деякі податки. Основним винятком було підвищення, а не скорочення витрат на НДДКР. Зокрема, забезпечена підтримка агентством TEKES (найбільше фінське агентство з фінансування технологій та інновацій) виявилася дуже важливою для зменшення глибини і тривалості економічного спаду щодо НДДКР, що дозволило закласти основу для стійкого фундаменту в сфері інновацій. Рішення уряду доповнити стабілізаційні макроекономічні заходи інвестиціями в інфраструктуру, освіту і стимули для структурної перебудови допомогли поставити фінську економіку на більш сильний, наукоємний шлях зростання.

Досвід Кореї також показує, як ефективно управління під час кризи може прискорити структурну перебудову. Азіатська фінансова криза кінця 1990-х призвела до значного скорочення кількості підприємств Кореї. Цей процес характеризувався масовим звільненням висококваліфікованих кадрів і значним скороченням витрат у НДДКР. У відповідь на це уряд Кореї, не лише підвищив витрати на освіту, але й підвищив бюджетні витрати на НДДКР. Крім того, він використовував кризу як можливість для розвитку технологій на основі малих і

середніх підприємств галузі, прийнявши закон, що регламентував сприяння венчурних фірм (прийнятий в 1998 році). Він передбачав спрощення умов заснування венчурних фірм та підтримку їх урядом, податкові пільги для інвесторів, а також заходи з підтримки наукових досліджень. Ці заходи призвели до швидкого збільшення числа наукових лабораторій (яке налічувало близько 3000 під час кризи, але збільшилось до 9000 до 2001 року), 95% з яких – малі та середні підприємства. Напередодні кризи в Кореї було близько 100 венчурних фірм. До кінця 1999 року їхня кількість зросла до більш ніж 5000, а до кінця 2001 року – до більш ніж 11000. Звичайно, цей успіх не може бути пояснено виключно політичним втручанням. Тим не менш, дії уряду допомогли сформувати середовище, яке дозволило підприємствам скористатися цими висхідними можливостями.

На сьогоднішній день актуальним є розвиток венчурного фінансування, складовими якого є не державні, а фінансові ресурси великих компаній, пенсійних фондів, страхових компаній та інших комерційних структур. Варто зауважити, що податок на прибуток від активності венчурного фонду не сплачується до завершення його роботи і розподілу прибутку між учасниками [[http://www.fimcapital.com.ua/venture\\_investment/venture\\_invest](http://www.fimcapital.com.ua/venture_investment/venture_invest)].

Специфіка ризикового підприємництва полягає насамперед у тому, що засоби надаються на безповоротній, безпроцентній основі. Передані в розпорядження венчурній фірмі ресурси не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору. Повернення вкладених коштів і реалізація прибутку відбувається в момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок. Величина прибутку визначається різницею між курсовою вартістю приналежною ризиковому інвестору частки акцій фірми-новатора і сумою вкладених їм у проект засобів. Ця частка обмовляється в укладеному контракті і може доходити до 80%. Власне кажучи, фінансова установа стає співвласником фірми-новатора, а надані засоби - внеском у статутний фонд підприємства, частиною власних засобів останнього.

Головним стимулом для венчурних вкладень є їх висока, у випадку удачі, прибутковість [<http://intkonf.org/ilchuk-as-venchurniy-kapital-yak-dzherelelo-finansuvannya-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv/>].

Проблема високого ризику венчурних капіталовкладень вирішується ретельним управлінням інвестиціями та диверсифікацією вкладень – фінансування отримують близько 1-2% претендентів. У європейських країнах венчурні фонди приносять власникам в середньому 12-17% річного доходу, що є дуже хорошим показником [375].



Три контрольні механізми спільні для фінансування венчурного капіталу:

- використання трансформаційних засобів гарантії;
- синдикація інвестицій;
- поетапне вливання капіталу.

У період 1992-2001 рр. в Україні було створено 7 венчурних фондів за рахунок іноземних інвестицій. За період до 2004 р. сукупні інвестиції цих фондів склали більше 127,5 млн. дол. США в більш ніж 106 підприємств. Другий етап розвитку венчурних фондів в Україні розпочався в 2001 р. після прийняття Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)». Основною його характеристикою є створення венчурних фондів резидентами України. Так, за даними Української асоціації інвестиційного бізнесу, в 2004-2010 рр., кількість венчурних фондів зросла в 13,9 разів, а величина чистих активів в 63,1 рази, темпи росту цих показників уповільнились більш ніж в 2 рази за вказаний період, найбільше уповільнення спостерігалось після всесвітньої фінансової кризи в 2008 р. [50].

При цьому розмір вкладених коштів в Україні становить не більше відсотка від щорічних надходжень до європейських венчурних фондів. Такий стан венчурного фінансування в Україні обумовлений цілою низкою причин: нестабільністю економічного і політичного середовища; суперечністю законодавства в сфері підприємницького права; жорсткою податковою системою; відсутністю передумов для створення венчурної інфраструктури; інертністю держави в питаннях підтримки венчурного підприємництва; нерозвиненістю ринку цінних паперів; нерозумінням вітчизняними підприємцями механізму венчурного інвестування, побоюванням втратити контроль за справою, допустивши до управління своїм бізнесом стороннього співвласника [250].

Раніше не було достатньо емпіричних даних про роль венчурного капіталу в розвитку технологічних інновацій в Україні. Проблема венчурного інвестування є досить новою і в силу цього слабо вивченою сферою економічної науки. Недостатньо вивчені питання, пов'язані з організацією, стимулюванням і забезпеченням венчурної діяльності у регіонах. Залишаються недостатньо розробленими рішення залучення венчурного інвестування як найбільш пристосованого для інвестиційного відтворення інновації, сполученого із значними ризиками. Для розвитку венчурного фінансування необхідне створення регіональної і галузевої інноваційної структурної системи.

Попри те, що багатьма науковцями стверджується факт наявності тісних асоціативних зв'язків між знаннями, технологічними інноваціями та

конкурентоздатністю, все ж з цього аспекту залишається ряд невирішених питань. Перший з них стосується шляхів, механізмів та умов, за допомогою яких технічний прогрес перетворюється у покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства, регіону, держави. Інноваційний підхід національних систем забезпечив краще розуміння важливості інвестиційно-інноваційної діяльності, але також підкреслив складність та комплексність взаємозв'язків всередині цієї системи і необхідність проведення подальших досліджень, включаючи подальший аналіз на регіональному та галузевому рівнях.

Нестабільне економічне і політичне середовище України вимагає різних підходів до управління виробничими та інноваційними процесами. Міжнародні інвестори та регіональні підприємства промисловості очікують стабільності економіки та політики, можливості розвитку та безперешкодної діяльності [338].

Поряд із програмно-цільовим методом розвитку економіки на інноваційній основі повинні також вдосконалюватись [339; 340]:

- податкова система, шляхом поступової відміни податків на інноваційні засоби виробництва, в тому числі і на ті, що завозяться з-за кордону;
- на державному рівні – нормативні документи, що направлені на м'яке та жорстке регулювання;
- на регіональному рівні – пільги щодо виділення землі для розвитку та створення інноваційно спрямованих підприємств;
- залучення інвестицій для впровадження інновацій.

Окреслене коло завдань обумовило пропозиції щодо ефективної промислової політики, зорієнтованої на економічне зростання інноваційного типу в конкретних умовах, що склалися в українській економіці. Ця політика повинна складатись з двох компонентів: 1) створення загальних макро- та мікрогосподарських передумов для зростання виробничої, інвестиційної та інноваційної активності, 2) розробка заходів стимулювання прогресивних структурних змін на базі розповсюдження виробництв технологічного укладу, а також випереджувального освоєння базових інновацій наступного технологічного укладу.

Проаналізувавши основні напрями трансформації промисловості, можна зробити висновок, що впровадження поданих рекомендацій дозволить підвищити ефективність діяльності промислових підприємств та прискорить вихід національної економіки з кризи.

### **1.3 Прогнозування та планування інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті його активізації**

У своїй книзі про управління технологічними інноваціями, розрахованій на технологів та інженерів Твісс [429] підкреслює, що розвиток інновацій є керованим потребами ринку і що будь-яке прогнозування діяльності повинно бути зорієнтованим на ринок. Він стверджує, що існує три основних типи управлінських рішень - стратегічні, інноваційні, оперативні - які менеджери повинні приймати у довго-, середньо- та короткострокових періодах відповідно. Проте інновація грає важливу роль у всіх трьох часових горизонтах. Стратегічні рішення будуть зосереджені на виявленні основних загроз і можливостей для підприємства в цілому і, отже, прогнозування буде спрямоване на виявлення характеру майбутніх змін, а не точних кількісних показників. У сфері інноваційних управлінських рішень новації повинні бути застосовані у більш конкретній діяльності - при проектуванні продукції, що відображає найбільш ефективну технологію, за цінами, що дозволяють задовольняти потреби споживачів. Прогнози, які використовуються в цій частині інноваційного процесу повинні бути більш кількісними, ніж у стратегічній сфері.

Роль прогнозування полягає у зменшенні невизначеності і пов'язаних з цим бізнес-ризиків в інноваційній діяльності. Твісс класифікує методи прогнозування на дві великі категорії: дослідницькі та нормативні.

Дослідницькі методи ґрунтуються на екстраполяції тенденцій і їх точність залежить від еволюційного прогресу підприємства.

Нормативні методи передбачають визначення конкретних цілей і покликані встановити, чи очікувані зміни в технології дозволять їх досягнути і який рівень продуктивності підприємства для цього буде необхідним.

Процедура прогнозування включає наступні етапи:

- збір і аналіз даних про теперішній та минулий стан об'єкта дослідження;
- обробку даних з метою встановлення об'єктивних закономірностей розвитку даного об'єкту в минулому та теперішньому часі;
- оцінку можливих тенденцій поведінки досліджуваного об'єкта в майбутньому часі [279].

При цьому потрібно виокремити основні фактори, що впливають на майбутній розвиток досліджуваного об'єкта. Тобто за якими основними факторами необхідно

провести дослідження та прогнозування розвитку об'єкта в майбутньому. В свою чергу необхідно встановити залежності зміни величини цих факторів у часі.

Прогноз розвитку тих чи інших факторів досліджуваного об'єкту забезпечує взаємозв'язок майбутнього з теперішнім і будується на основі аналітичного виділення тих елементів теперішнього, які можна оцінити як основні для повної характеристики об'єкту в потрібному для дослідження світлі.

В нашому випадку мова йде про інноваційний розвиток підприємств. При цьому основними факторами, які впливають на даний процес є величина обсягів реалізації інноваційної продукції досліджуваних підприємств та прибуток від впровадження та реалізації інноваційної продукції.

При здійсненні аналізу діяльності підприємства можна виявити певні тенденції в зміні значень тих чи інших показників. Ці тенденції підпорядковуються певним закономірностям і з математичної точки зору їх можна віднести до визначених функцій, а саме функцій залежності зміни показника в часі [42, 279].

Проілюструємо методику аналізу, обробки та розрахунку результатів дослідження, яке проводилось за допомогою пакету прикладних комп'ютерних програм MatLab 6.5 фірми The [MathWorks](#) на прикладі показників діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Побудувавши відповідні залежності зміни необхідних величин, а в нашому випадку це величина реалізації інноваційної продукції, бачимо чітку закономірність, що зміна даної величини в часі підпорядкована такій математичній функції як парабола, яку можна подати у вигляді формули (1.2):

$$Y = a_0 + a_1t + a_2t^2 \quad (1.2)$$

де  $Y$  – обсяг реалізації інноваційної продукції;

$a_0, a_1, a_2$  – коефіцієнти моделі;

$t$  – час дослідження (роки).

Використавши далі теорію прогнозування з використанням математичних функцій [42, 279] зміни досліджуваних величин і застосувавши рівняння (1.2) та статистичні дані величини обсягів реалізації інноваційної продукції підприємством ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» відповідних років, ми отримали функцію виду:

$$Y = 7377,65 - 4133,57 t + 980,12 t^2 \quad (1.3)$$

де  $Y$  – залежна змінна (величина реалізації інноваційної продукції підприємства);

$t$  – час дослідження (роки).

На основі використання даної залежності можна отримати прогноз розвитку досліджуваного об'єкта з усередненою точністю до 16,5%, яка є найточнішою серед усіх розглянутих функцій [279].

Застосувавши залежність (1.3), отримаємо наступний графік поданий на (рис. 1.17), що характеризує майбутні обсяги реалізації інноваційної продукції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» [337].

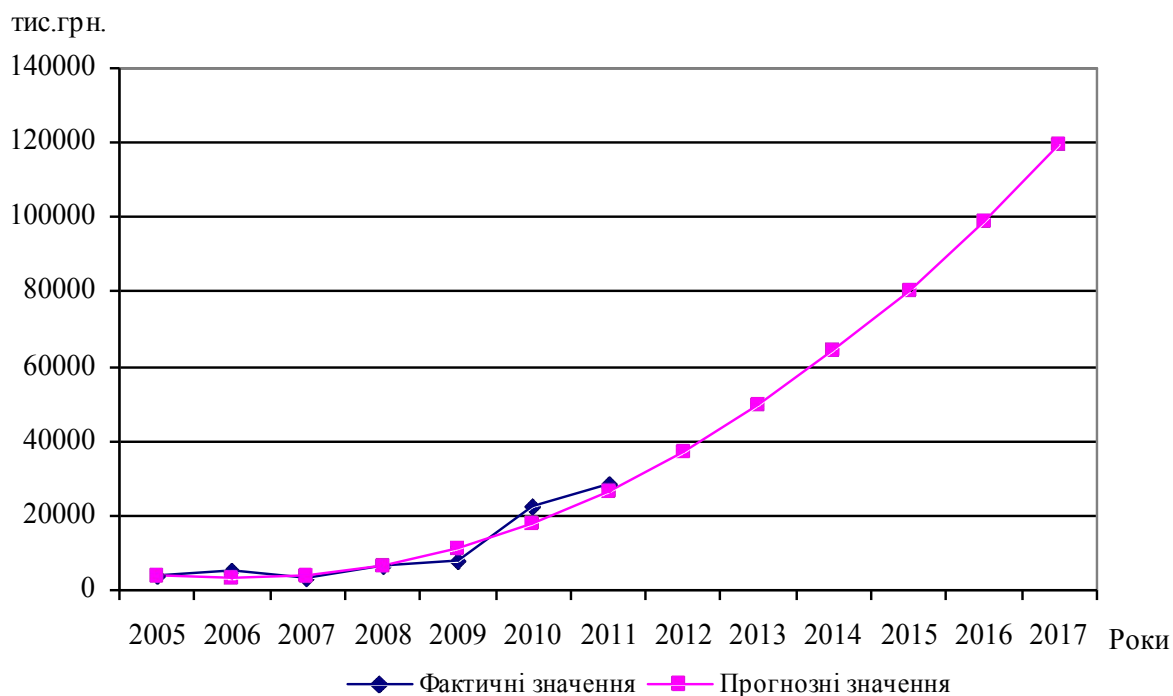


Рис. 1.17. Прогноз зміни обсягу реалізації інноваційної продукції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» [337].

З графіка видно, що у майбутньому підприємство значно збільшить обсяги реалізації інноваційної продукції, що в свою чергу позитивно вплине на його інноваційний розвиток та фінансово-економічний стан. Так, якщо у 2011 р. підприємство реалізувало інноваційної продукції на 28,4 млн.грн., то у 2017 р. її буде реалізовано на 120 млн.грн.

С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко прогнозом називають певне судження, яке має наукове обґрунтування, про можливий стан об'єкта у майбутньому. В теорії за допомогою прогнозу здійснюється аналіз зв'язку між реальними фактами та можливими перспективами на основі причинно-наслідкових зв'язків. “Прогнозування створює умови для наукового обґрунтування планування” [370, с. 39]. З усього зазначеного можна зробити висновок, що прогнозування дає декілька альтернативних варіантів досягнення бажаного стану об'єктів і їх аналіз. Найефективніший із запропонованих варіантів, який підлягає практичній реалізації, закріплюється в плані [378].

В процесі дослідження встановлено, що для макро- та мікроекономічного регулювання інноваційного процесу в умовах ринкової економіки найбільш доцільно використовувати програмно-цільовий метод. Він реалізується в цільових комплексних наукових програмах, які дозволяють найбільш ефективно вирішувати завдання: по створенню і освоєнню промислового виготовлення виробів, нової техніки, нових технологічних процесів, автоматизованих систем управління, а також по проведенню наукових досліджень і розробок з принципово нових напрямків науки і техніки.

Програмно-цільовий метод – це спосіб вирішення великих і складних задач, таких як розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства, завдяки формуванню та впровадженню програмних заходів, які орієнтуються на досягнення попередньо поставлених цілей. Програмно-цільовий метод розглядає ціль не як єдину систему, а як сукупність цілей і цільових задач, які утворюють багаторівневу, ієрархічно побудовану цільову схему, яка охоплює всі елементи [34]. В основі програми завжди лежить декілька проектних кластерів, програма впроваджується як серія проектів [350]. За умов нестабільності економіки цільове програмування є важливим інструментом управління як на загальнодержавному рівні, так і на рівні регіонів і підприємств.

Для досягнення мети економічного та соціального розвитку окремих підприємств розробляють комплексні програми. Вони розробляються на весь період, необхідний для реалізації поставленої мети, з виділенням планових періодів і основних етапів. Комплексними вони називаються тому, що в них передбачається виконання необхідних виробничих, організаційно-господарських, соціально-економічних та інших заходів, направлених на вирішення конкретної економічної проблеми з врахуванням наявних трудових та матеріально-технічних ресурсів.

В працях науковців Інституту регіональних досліджень НАН України [113, 252, 307] даються методичні основи розробки цільових програм, які базуються на

економічних факторах, без достатнього врахування розвитку НТП. Автор Приходько М. пропонує економічний механізм реалізації програмно-цільового підходу до регулювання НТП [294].

Томас Давенпорт зазначав, що в результаті «інноваційної революції» традиційні підходи до стратегічного управління інноваціями вже не здатні забезпечити конкурентні переваги, а сучасні менеджери повинні діяти набагато швидше, та забезпечувати можливості як для негайного впровадження новітніх розробок всередині компанії, так і для якнайскорішого процесу отримання прибутків від появи та реалізації власних інновацій [271]. Науковці, бачачи недоліки планування методом екстраполяції, пропонують його замінити на цільове програмування.

Варто зауважити, що умови використання програмно-цільового підходу наступні [365, с. 48]:

- необхідність кардинальної зміни несприятливих пропорцій, структури, тенденцій розвитку економіки і соціальної сфери;
- комплексність нової соціально-економічної, науково-технічної і природно-екологічної проблеми, міжгалузевої і міжрегіональної координації програмних заходів;
- відсутність можливостей досягнення необхідної мети розвитку, виходячи тільки з існуючого рівня взаємозв'язків між рівнями управління, господарюючими суб'єктами тощо;
- необхідність скоординованого використання фінансових і матеріальних ресурсів різної відомчої, галузевої, регіональної та іншої приналежності для досягнення особливо важливої мети державного, регіонального або муніципального значення.

Програмно-цільовий метод планування та управління реалізується через цільові комплексні програми. Цільова комплексна програма (ЦКП) – це документ, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей. Цілі, на які має бути спрямована ЦКП, обумовлені стратегією соціально-економічної політики держави, наявністю певної конкретної або кількох суміжних соціально-економічних проблем.

Схематична модель цільової комплексної програми розвитку в раках регіонів складається з п'яти блоків: цільового, ресурсного, процесного, координаційного і блоку забезпечення (рис. 1.18)

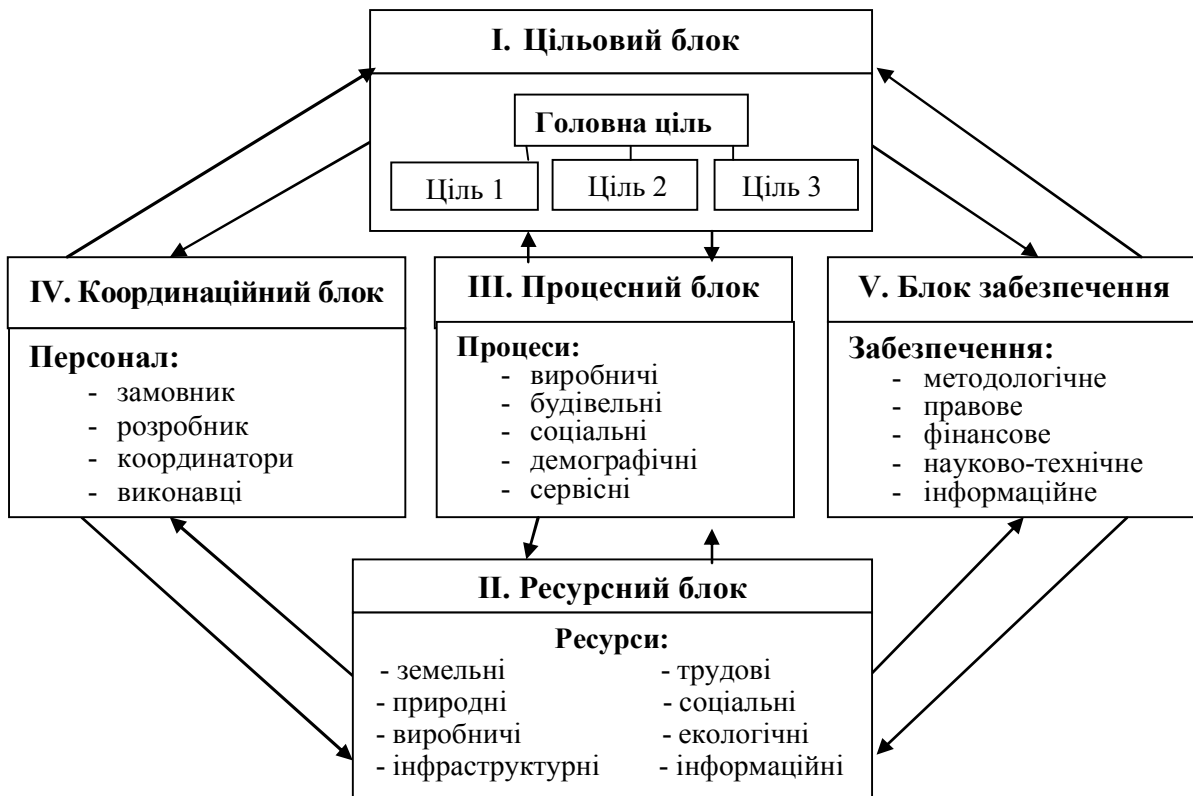


Рис. 1.18. Схематична модель цільової комплексної програми

Розробка і реалізація цільових комплексних програм є елементом і засобом сучасної ринкової економіки, дозволяє корегувати мікро- та макропараметри, зокрема є ефективним засобом спрямування, стимулювання та контролю інноваційної активності на промислових підприємствах держави, регіону. Цільове програмування є формою впливу на економіку, тому повинно бути системним і комплексним.

Наявність недоліків ринкового саморегулювання та державного втручання в економіку породжує складні соціально-економічні проблеми, вирішення яких вимагає використання програмно-цільового методу розвитку галузей, регіонів, підприємств.

Використання програмно-цільового методу передбачає:

- визначення проблеми та формулювання цілей;
- розробку й реалізацію програми, спрямованої на досягнення цілей;
- систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою;
- корегування заходів, спрямованих на реалізацію цілей.



Застосування програмно-цільового підходу зумовлене багатьма факторами основними з яких є:

- наявністю незадоволеного попиту на продукцію (роботи, послуги);
- надмірними витратами ресурсів і, як наслідок, виникненням негативних зовнішніх ефектів (екстерналій);
- потребою в глибоких структурних перетвореннях;
- реакцією на політичний тиск або підприємницьку ініціативу і т. п.

Класифікація цільових комплексних програм здійснюється за такими основними ознаками:

- за рівнем, складом, сферою впливу та реалізації;
- за характером і специфікою проблем і цілей;
- за термінами виконання.

За рівнем, складом, сферою впливу та реалізації виділяють такі програми: міждержавні, державні, міжгалузеві, галузеві, міжрегіональні, регіональні та локальні.

Методика застосування програмного цільового управління розвитком регіонів, галузей та окремих підприємств широко поширена в економічно розвинених країнах, де показала свою ефективність і результативність. Варто зауважити, що метод програмно-цільового планування та управління показав свою ефективність і при стратегічному розвитку регіональної економіки. Це пов'язано з тим, що цей метод є дієвим інструментом з реалізації державної соціальної та економічної політики. Наприклад, він активно використовуються у Японії, США, ЄС.

За характером і специфікою проблем і цілей розрізняють програми:

- соціально-економічні, спрямовані на вирішення проблем розвитку й удосконалення способу життя, підвищення матеріального й культурного рівня населення, поліпшення виробничих і соціальних умов праці та відпочинку, зростання масштабів та ефективності функціонування суспільного сектору.
- виробничі, орієнтовані на збільшення виробництва певних видів продукції (робіт, послуг), розвиток прогресивних виробництв, підвищення якісних характеристик продукції, зростання ефективності використання ресурсів.
- науково-технічні, націлені на розвиток наукових досліджень, вирішення проблем розробки та впровадження в практику новітньої техніки і технології.

- екологічні, спрямовані на ресурсозбереження, здійснення природоохоронних і природо-перетворювальних проектів.
- інституціональні, орієнтовані на вдосконалення організації управління господарськими системами, трансформацію відносин власності.
- регіональні, націлені на господарське освоєння нових районів, перетворення структури економіки сформованих соціально-економічних комплексів регіонів.

За термінами виконання програми поділяють на: довгострокові (розраховані на період 5-10 років); середньострокові (1- 5 років); короткострокові (до 1 року).

Відповідно до системного підходу й основних принципів програмно-цільового планування (цільова спрямованість на досягнення кінцевих результатів, комплексність, альтернативність, керованість) передування етапів розробки та реалізації ЦКП здійснюється за такою схемою:

1. Відбір переліку проблем, що підлягають програмному розв'язанню.
2. Формування та видача вихідного завдання на розробку програми.
3. Розробка проекту програми.
4. Затвердження програми.
5. Реалізація програми.
6. Звіт про виконання програми.

Сутність, завдання і перелік необхідних видів робіт та обґрунтувань кожного етапу розробки і реалізації цільових комплексних програм відображено на рис. 1.19 [370, с. 64].

1. Відбір переліку проблем, що підлягають програмному розв'язанню.

Згідно з теорією менеджменту всю сукупність проблем можна класифікувати за двома типами. По-перше, проблемною вважається ситуація, коли традиційні методи державного регулювання нездатні забезпечити досягнення цілей соціально-економічної політики. Так, за допомогою непрямих методів регулювання держава впливає на економічні інтереси суб'єктів підприємництва з метою орієнтації їхньої діяльності в напрямках державних пріоритетів.

2. Формування вихідного завдання на розробку програми.

Роботу з формування вихідного завдання на розробку ЦКП здійснює замовник. Вихідне завдання має складатися з таких головних блоків:

- розгорнуте формулювання головної цілі, підлеглих цілей та завдань програми;

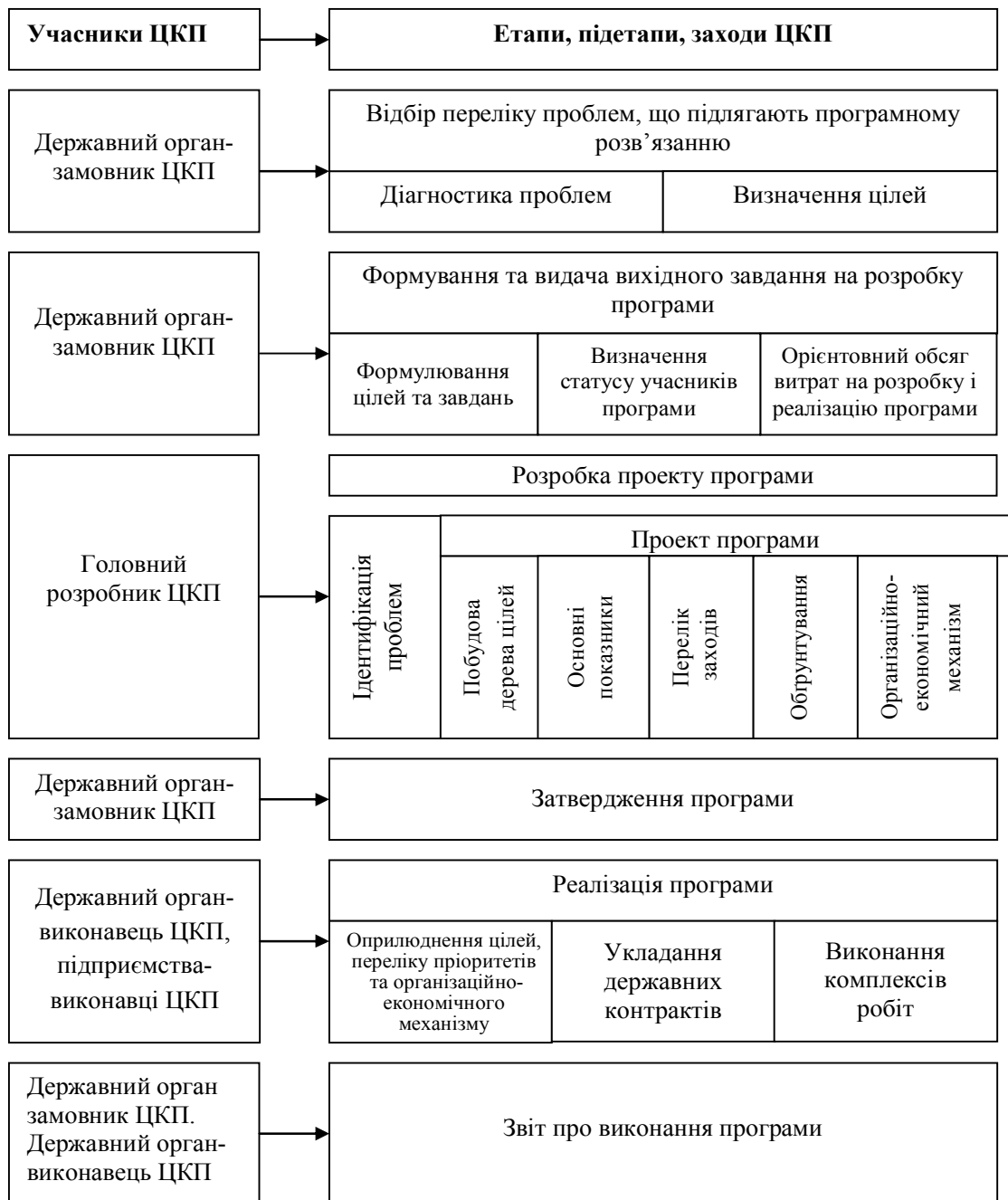


Рис. 1.19. Етапи розробки та реалізації ЦКП [370, с. 64].

- орієнтовний перелік центральних та місцевих державних органів, які братимуть участь у реалізації програми;
- обсяг витрат на розробку та реалізацію програми із зазначенням основних джерел фінансування;
- інші вказівки щодо організації розробки та реалізації програми.

Учасниками формування та реалізації ЦКП є: державний орган – замовник ЦКП; головний розробник ЦКП; державні органи – виконавці ЦКП; підприємства – виконавці заходів ЦКП.

### 3. Розробка проекту програми.

Роботу з розробки проекту ЦКП очолює й координує орган управління програмою. Проект програми має включати такі головні розділи: цільовий; зведений; організаційний. У цільовому розділі наводиться постановка й опис проблеми, а також способи її розв'язання. Складовою частиною програми є організаційно-економічний механізм управління процесом реалізації програми.

Етап розробки проекту ЦКП завершується передачею його замовнику для затвердження та прийняття рішення про початок реалізації програми.

### 4. Затвердження програми здійснює державний орган – замовник ЦКП.

5. Реалізація програми. Цей етап складається з двох основних стадій: укладання державних контрактів та виконання комплексів робіт.

### 6. Звіт про виконання програми.

На цьому етапі визначається одна з трьох основних ліній поведінки [370, с. 71]:

1. Якщо порівняння фактичних результатів із нормативами свідчить про те, що цілі досягаються, то слід продовжувати вимірювання результатів, повторюючи цикл контролю, і утриматися від будь-яких дій.

2. Наявність розходжень між результатами й цілями потребує певного корегування з метою усунення причин відхилень.

3. Усвідомлення нереальності цілей і заходів, спрямованих на їх досягнення, спричиняє необхідність перегляду нормативів.

Програмно-цільове планування в умовах нестабільної економіки для підприємств України повинно базуватись на виділенні стратегічних зон господарювання, що є сегментами зовнішнього середовища, або ринково продуктивними сегментами, на які підприємство хоче мати вихід. У відповідності до цього на підприємстві виділяються виробничі підрозділи, відповідальні разом із технічною службою за його стратегію розвитку. Інноваційна методика базується на структурах і принципах, які формують відповідні стратегії, методи і засоби, що використовуються для вирішення широкого кола проблем підприємства, починаючи від першочергових концепцій і закінчуючи деталізацією операційної діяльності. Інструмент реалізації цільових програм включає всі політико-економічні важелі. По відношенню до об'єктів регіональної власності це може бути пряме фінансування і численні прояви кредитно-грошового механізму, а також податкові пільги, пільги на експортно-імпорту мито. По відношенню до об'єктів інших форм власності застосовують непрямі економічні методи (пільгові кредити, податкові послаблення та ін.). Фінансове забезпечення цільових програм здійснюється як за рахунок бюджетних, так і позабюджетних коштів. В першу чергу слід орієнтуватися на

власні кошти, а також на державний (регіональний) бюджети і бюджети зацікавлених муніципальних утворень. У зв'язку з обмеженням фінансового забезпечення дуже важливим моментом є відбір пріоритетних проектів і програм та технологічних ланцюжків виробництва.

Впроваджуючи в життя методика, яка забезпечує дотримання основних принципів ефективного управління необхідно пам'ятати про паралельний моніторинг і звітність поряд з оцінкою майбутніх потенційних загроз та можливостей. Результатом цього повинні бути цільові програми, які ранжирують за пріоритетними напрямками планування та їх здатністю гнучко реагувати на зміни оточення підприємства.

Методика [337] включає:

1. Оцінку і вибір наукових проблем для програмного вирішення.
2. Аналіз кон'юнктури ринку.
3. Формування комплексу цілей.
4. Розробку попереднього і розгорнутого проекту програми.
5. Визначення організаційно-економічного механізму управління формуванням і реалізацією наукової цільової програми.

Основними принципами формування переліку наукових і науково-технічних проблем і пріоритетів, вирішення яких потребує розробки відповідних програм є:

- оцінка суспільної потреби у вирішенні завдання;
- співставлення затрат та вирішення проблем із ресурсними можливостями;
- аналіз і облік результатів можливого взаємовпливу спільно вирішуваних проблем;
- врахування фактору невизначеності, особливо в сьогоденних умовах;
- врахування дослідного і нормативного підходів, які ґрунтуються на співставленні даних, що характеризують існуючий стан, наявні та прогнозовані тенденції розвитку науки, економіки, економічні пропорції;
- комплексний аналіз взаємовпливу і взаємопроникнення технологічних, економічних, соціальних і екологічних завдань;
- оцінка і аналіз альтернативних стратегій НТП – еволюційної і революційної;
- кінцевий вибір переліку проблем для програмного вирішення на основі співставлення із альтернативними варіантами з використанням методів аналізу проблем, експертних процедур і економіко-математичних моделей.

Технологія формування переліку науково-технічних проблем передбачає декілька етапів.

На першому етапі визначається перелік найважливіших проблем державного значення, потім регіонального і галузевого рівнів. Основним інтегральним критерієм вибору проблеми на цьому етапі є актуальність. Цей критерій включає систему наступних положень:

- потреба економіки у вирішенні проблеми;
- напруженість, як ступінь досягнення бажаних характеристик системи;
- можливість або неможливість переносу вирішення проблеми на певний строк без особливого значення;
- масштаби використання програмної продукції;
- ефективність вирішення проблеми (економічна, соціальна, наукова, технічна).

На другому етапі вивчається попит і пропозиція на ринку, вартість програмованого проекту.

На третьому етапі необхідно створити перелік проблем, які доцільно вирішувати з допомогою наукового програмно-цільового прогнозування і управління. Для вибору переліку використовуються наступні критерії:

- принципова новизна технічних і технологічних рішень;
- комплексний характер проблеми;
- локалізація програмного об'єкту;
- часовий характер проблеми;
- міжгалузевий, міжрегіональний характер проблеми.

На четвертому етапі визначається перелік проблем, які необхідно і можливо вирішити в плановому періоді програмно-цільовим методом, в процесі ранжирування і поетапного відбору проблем із переліку одержаного на другому етапі.

При цьому додатково використовуються наступні оціночні показники:

- неможливість вирішення проблеми в задані терміни, планування управління;
- наявність наукового потенціалу, підготовлених технічних рішень;
- затрати конкретних видів ресурсів.

Більшість критеріїв носять якісний характер, через це кількісна оцінка здійснюється експертним шляхом.

Цільовий етап формування комплексу цілей включає визначення головної мети з майбутнім їх де агрегуванням на ієрархічну множину більш конкретних цілей (дерева цілей) подано на рис. 1.20.

Процедура побудови «дерева цілей» базується на використанні досвіду, знань, інтуїції експертів.

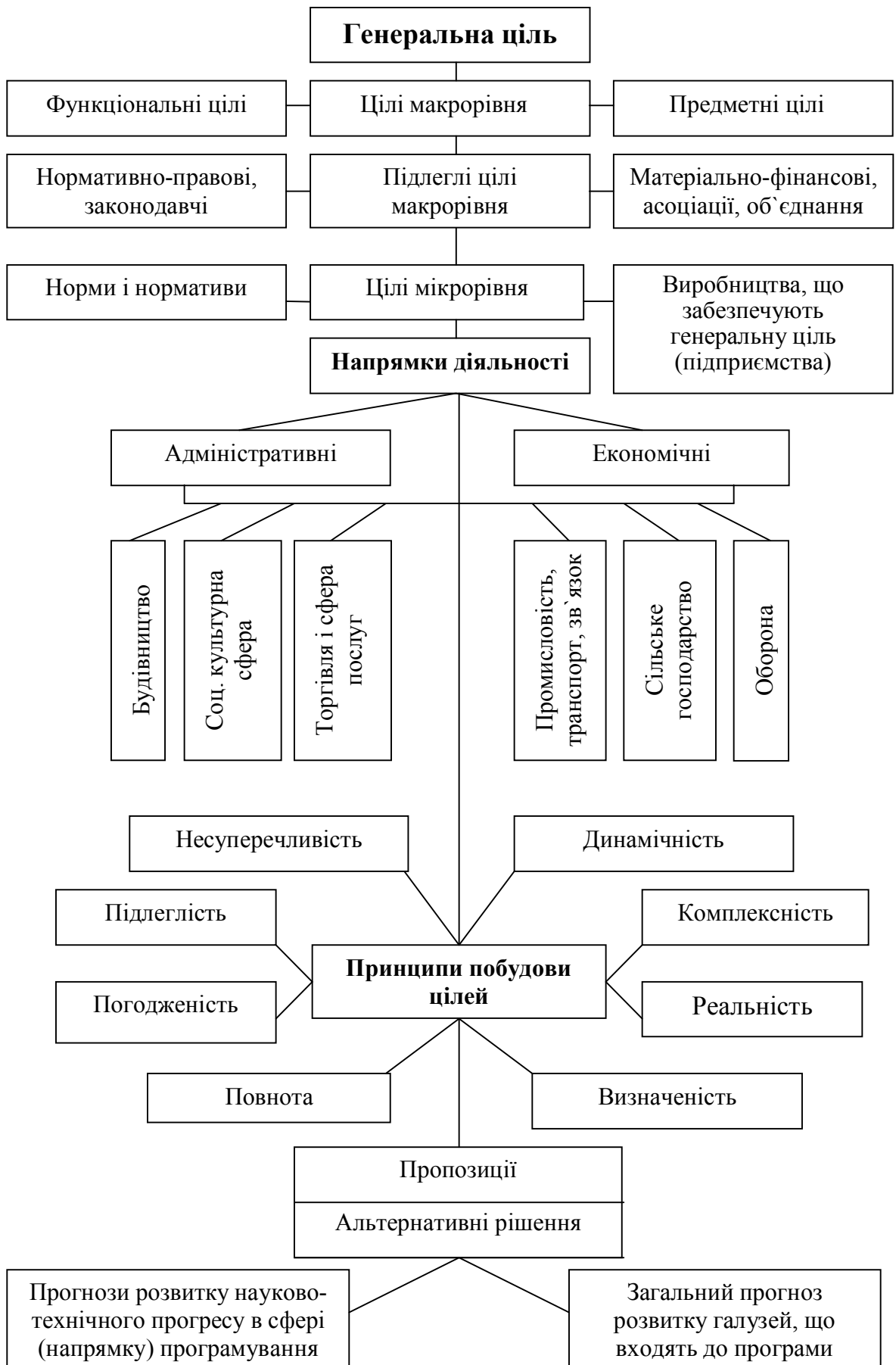


Рис. 1.20. Дерево цілей

Побудова функціонального «дерева цілей» здійснюється наступним чином:

- а) головна ціль і підлеглі цілі не повинні бути взаємовиключними;
- б) формування цілей повинно бути коротким;
- в) цілі формуються в позитивній формі, тобто, те, що потрібно досягнути, а не те, чого потрібно позбутися;
- г) формування цілей повинно відображати бажані результати, а не шлях їх досягнення;
- д) не потрібно, щоб у кожній гілці дерева була однакова кількість цілей;
- е) цілі повинні піддаватися кількісному аналізу;
- є) при формуванні цілей повинен враховуватися вітчизняний і зарубіжний досвід;
- ж) збереження нормативної бази.

Функціональні цілі, виражені в термінах загальних властивостей і функцій, не зв'язані із конкретними системами, відображають бажані функції майбутніх реальних об'єктів, які в сумі задовольняють формуючу потребу.

Предметні цілі виражені в термінах діяльності реально існуючих і прогнозуючих науково-технічних об'єктів у вигляді предметів, що реалізують функціональні потреби.

Розробка попереднього і розгорнутого проекту програми, створення робочих груп, та визначення головної і базових організацій по розробці програми, включають п'ять етапів.

На першому етапі формування проекту програми, після формування загальної концепції з техніко-економічними обґрунтуваннями і комплексом цілей, орган управління програмою направляє підготовлені матеріали можливим державним і недержавним підприємствам – учасникам робіт по програмі, а також споживачам програмної продукції із запрошенням взяти участь у формуванні і реалізації програм, оголошує конкурс на найбільш ефективне вирішення проблеми.

На другому етапі визначається ринковий попит програмного проекту, його вартість, частка ринку, яка буде освоюватись, економічний ефект.

На третьому етапі орган управління програмою розглядає і відбирає найбільш ефективні пропозиції, пов'язує їх комплексом цілей, визначає науково-технічні, економічні, соціальні, екологічні пріоритети, вносить корективи і розробляє декілька варіантів програми, який розсилає зацікавленим органам.

На четвертому етапі розробляється розгорнутий проект програми з врахуванням скорегованого, у випадку необхідності, комплексу їх цілей, а також погодженими між організаціями розробниками і споживачами продукції, техніко-економічними показниками.



П'ятий етап передбачає визначення системи управління ЦКІП.

Структура комплексної інноваційної програми відображена на рис.1.21, а схема її формування на рис. 1.22 [337].



Рис. 1.21. Структура комплексної інноваційної програми [337].

Оцінка ефективності варіантів програми здійснюється двома шляхами:

- побудови системи економіко-математичних моделей і розрахунків варіантів по них за допомогою комп'ютерних програм;
- експертна оцінка.

В залежності від статусу програм, що розробляються, вони можуть бути:

- державні – розробляються Кабінетом Міністрів, затверджуються Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України;

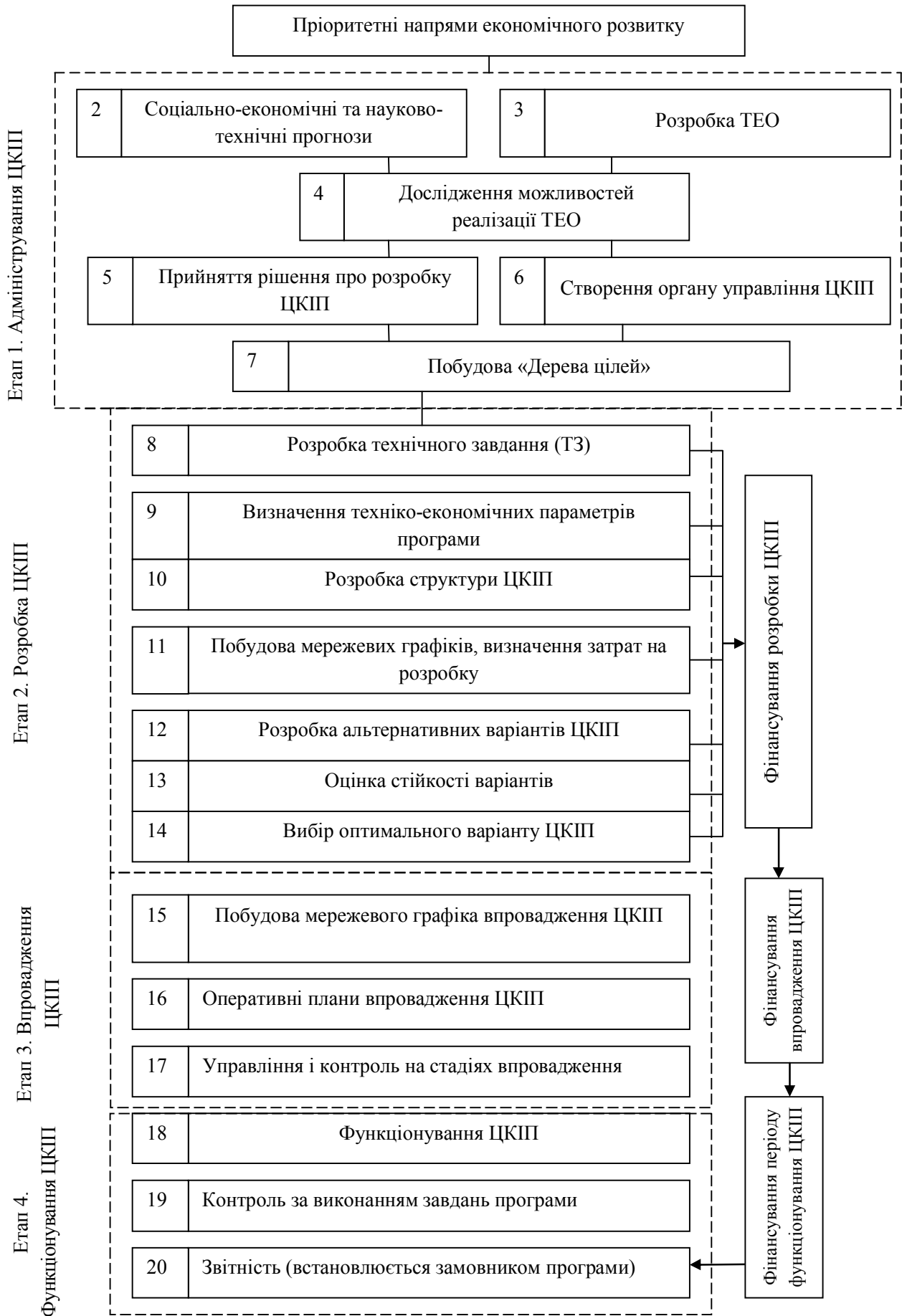


Рис. 1.22. Схема формування і реалізації ЦКІП [337].

- обласні – розробляються облдержадміністраціями чи обласними радами народних депутатів;
- районні – розробляються райдержадміністраціями чи районними радами народних депутатів, затверджуються облрадами;
- галузеві – розробляються Міністерствами чи відомствами, затверджуються колегіями відповідних міністерств;
- на рівні підприємства – розробляються окремими підприємствами, затверджуються загальними зборами підприємств або зборами акціонерів.

Організаційно-економічний механізм управління формуванням і реалізацією наукових програм повинен бути оптимальним. Можна рекомендувати наступну структуру органів управління цільовими програмами:

- керівник програми;
- наукова (координаційна) рада по управлінню, розробці і реалізації програми;
- секретаріат (робочий апарат) при керівнику і раді;
- робочі групи по підрозділах;
- експертні групи по технологічних напрямках;
- головна наукова організація;
- базові організації при широкомасштабних програмах.

Економічний механізм включає методи використання економічних важелів, виділення фінансових ресурсів, матеріально-технічних ресурсів, преміювання виконавців програми (рис. 1.23).

Фінансування ЦКІП здійснюється двома способами: на основі оплати виконаних завдань по програмі із центральних джерел програмного фінансування та на основі фінансування заходів програми кожним учасником.

Контроль формування та виконання цільових комплексних програм здійснюється в такій послідовності.

На стадії підготовки вихідного завдання на розробку програми замовник контролює:

- термін вихідного завдання;
- відповідність основних показників вихідного завдання.

На стадії підготовки вихідного завдання на розробку програми замовник контролює:

- термін вихідного завдання;
- відповідність основних показників вихідного завдання.

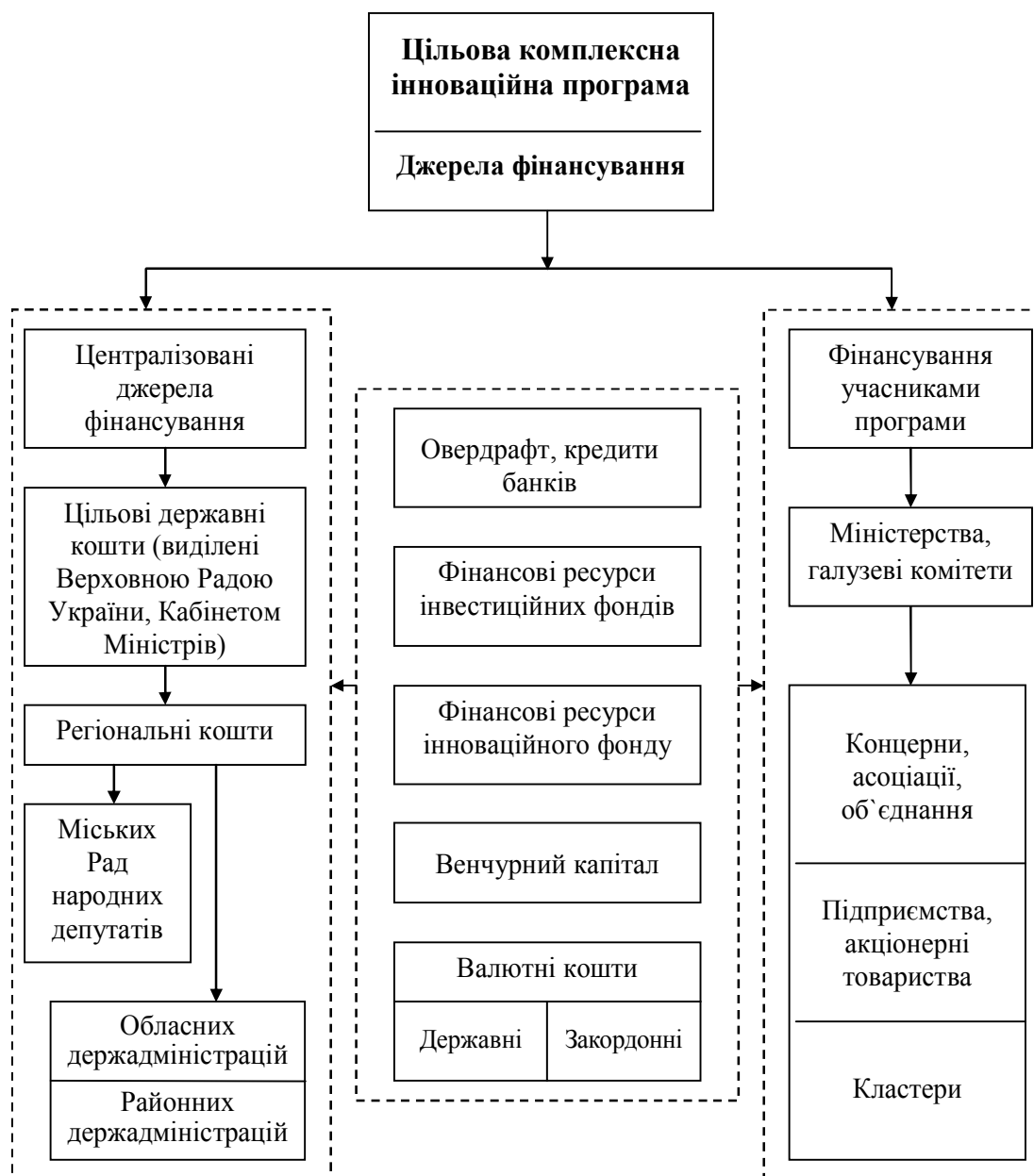


Рис. 1.23. Схема фінансування ЦКІП

На стадії формування програми орган управління програмою і головна організація здійснює контроль за:

- чіткою організацією робіт і термінами її виконання;
- збереженням методичної єдності при розробці окремих програм;
- збереженням вимог до вихідного завдання при формуванні комплексу цілей;
- ресурсним забезпеченням всіх заходів програми;
- досягненням цільових науково-технічних, економічних і соціальних показників;
- забезпеченням ув'язки заходів і основних показників з індикативним планом соціально-економічного розвитку.

Можна виділити наступну послідовність етапів контролю:

- планування, що спочатку вимагає постановки цілей підприємства, які повинні бути чіткими, погодженими, реальними, сумісними між собою та наявними ресурсами;
- програмування здійснюється з метою досягнення запланованих цілей при врахуванні внутрішніх і зовнішніх обмежень підприємства;
- оцінка результатів діяльності;
- аналіз відхилення отриманих результатів від цілей;
- корегування здійснюється з метою оптимізації запланованих цілей.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей програми. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати якомога більше відповідали завданням (цілям) програми. Нами розроблена схема здійснення контролю за виконанням ЦКІП (рис. 1.24).

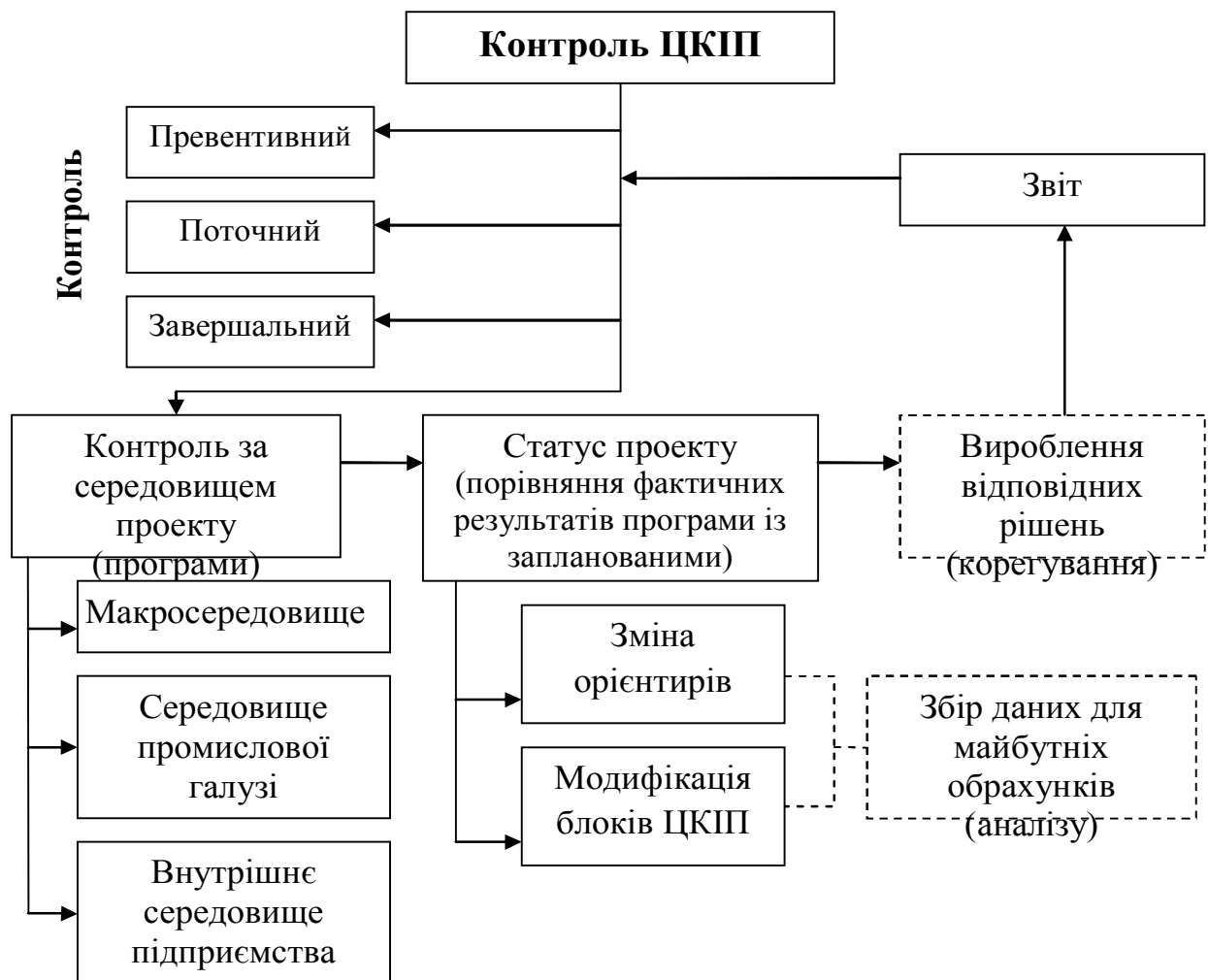


Рис. 1.24. Етапи контролю за ЦКІП

Контроль за виконанням ЦКІП може бути визначений як процес, орієнтований на перевірку: покращення статусу запланованих дій; підвищення ефективної діяльності організації на основі аналізу ресурсів, витрат і доходів. Не можна розглядати контроль за виконанням ЦКІП лише прерогативою адміністрації підприємства, але скоріше його варто визначати як процес, що включає, на різних рівнях відповідальності, всі функції підприємства.

З організаційної точки зору, контроль, як правило, здійснюється органом (відділом), призначеним керівництвом підприємства (людина на чолі цього органу кваліфікується як контролер), здійснюється відповідно за періодичним циклом (зазвичай річним) через наступні етапи: превентивний контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.

Превентивний контроль здійснюється до початку робіт і є необхідним при складанні бюджету, дозволяє збалансувати цілі й ресурси, підпрограми і програму в цілому, визначити замовників і організувати роботу виконавців, включає всі види діяльності підприємства, як внутрішні, так і аутсорсинг.

Поточний контроль відбувається одночасно з менеджментом і складається з періодичного вимірювання показників; передачі зібраної інформації у центри відповідальності або вищому керівництву підприємства; розробка корегувальних дій; реалізація прийнятих рішень.

Підсумковий контроль та етап звітування завершує цикл контролю і реалізується у звітуванні центру відповідальності.

Результатом як поточного, так і підсумкового контролю, є звітування, тобто передача інформації центрам відповідальності або керівництву підприємства.

У процедурі контролю ми виділяємо чотири основні етапи: контроль за середовищем програми; порівняння фактичних результатів програми із запланованими (статус проекту); вироблення відповідних рішень (корегування) і звітування.

На етапі контролю за середовищем програми моніторинг змін зовнішнього середовища є важливим аспектом управління ризиками, особливо у довгостроковий період. Це має суттєвий вплив на здатність підприємства виконувати розроблену цільову програму і досягати поставлених цілей. Він включає методологічне, нормативно-правове, фінансове, науково-технічне та інформаційне забезпечення.

## 1.4 Стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств

Сьогодні необхідність переведення промислових підприємств на інноваційний тип розвитку не викликає сумнівів. При цьому важливого значення набуває стимулювання інноваційної діяльності підприємств як на державному рівні, так і на рівні конкретних учасників інноваційного процесу. Ріст ефективності інноваційного розвитку підприємств вимагає вдосконалення системи стимулювання його активізації. Одним із факторів гальмування інноваційного розвитку підприємств в Україні є дефіцит фінансових ресурсів. В умовах нестачі фінансових ресурсів як у держави, так і у суб'єктів господарювання, особливого значення набуває стимулювання залучення коштів на інноваційну діяльність підприємств шляхом цілеспрямованого зовнішнього впливу держави на економічні інтереси суб'єктів інноваційної діяльності. Так, систему державного стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств можна вдосконалити шляхом введення податкових стимулів, що покращить умови фінансування та підвищить їх зацікавленість у активізації інноваційного процесу. Винагорода учасників інноваційного розвитку має залежати від їх внеску у економічний результат діяльності підприємства.

Швидке виведення економіки України з затяжної кризи, в час коли більшість вітчизняних промислових підприємств потребують оновлення основних виробничих засобів, залучення нових технологій для посилення конкурентних позицій на вітчизняному і зарубіжних ринках, можливе лише за умови переведення їх на інноваційний тип розвитку.

Темпи та економічна ефективність інноваційного розвитку промислових підприємств у значній мірі залежать від зацікавленості в цьому всіх причетних до його реалізації учасників, а саме: власників та працівників підприємства і його суміжників, фінансових установ, інвесторів тощо.

Поява зацікавленості залежить від наявності мотивів (від *лат.* “*movere*” – “приводити в рух”, “штовхати”), які зумовлюють певну поведінку людини чи колективів, спонукаючи їх до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення певних цілей. Механізмом, який сприяє появі мотивів є стимул (від *лат.* “*stimulus*” – стрекало, батіг, гостроконечна палка, якою поганяли тварин), власне він є спонукальною причиною, що спонукає до дії. Проте, виходячи з етимології терміну, в його основі лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо).

Тобто, стимул – це зовнішнє спонукання, що спрямоване на досягнення певної мети. Слід зазначити, що лише усвідомлений особою, чи колективом, стимул стає мотивом.

Проблемі стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Антонюка В.П., Бажала Ю.М., Жаліло Я.А., Ілляшенко С.М., Колота А.М., Лапко О.О., Тивончук О.І., Фатхутдинова Р.А., Черваньова Д.М. і інших.

Не дивлячись на широке висвітлення проблеми стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств, мало дослідженими залишаються питання комплексного підходу до стимулювання всіх учасників інноваційного процесу.

Актуальні проблеми, пов'язані зі стимулюванням інноваційного розвитку підприємств вимагають нових підходів в питаннях теорії, і практики його реалізації. Метою дослідження є розгляд поняття та елементів системи стимулювання учасників інноваційного розвитку та її розробка. Ще одним завданням є розробка методів стимулювання учасників інноваційного розвитку на основі оцінки їх внеску у фінансовий результат реалізації інноваційного проекту.

Звідси, основним завданням є вдосконалення системи стимулювання і організації процесів її впровадження.

Стимулювання є процесом формування та використання конкретних стимулів. Підтримуючи думку А.М. Колота вважаємо, що стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину, чи колективи людей, для спонукання їх до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в них певних мотивів та цілеспрямованих дій [182, с. 14]. Таким чином, стимулювання це один із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивування діяльності особи чи колективу. Стимулювання, як управлінський процес, зорієнтоване на те, щоб спрямувати діяльність керованого суб'єкта управління на досягнення визначених керуючим органом завдань.

Отже, під стимулюванням інноваційного розвитку підприємства ми розуміємо процес зовнішнього впливу на інтереси підприємства, як суб'єкту господарювання, його працівників та працівників інших учасників інноваційного процесу, в першу чергу, суб'єктів фінансування інноваційних проектів, для появи у них спонукального мотиву у здійсненні та забезпеченні інноваційного розвитку промислового підприємства, та підвищенні ефективності його діяльності.

Зауважимо, що механізм стимулювання інноваційного розвитку підприємств повинен спрямовуватися на формування зацікавленості усіх учасників господарських відносин: працівників даного підприємства та підприємств



суміжників, що приймають безпосередню участь в реалізації інноваційних проектів, власників та інвесторів, що визначають можливі розмір та характер інвестицій в інноваційний розвиток.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити три основні напрями стимулювання інноваційної діяльності, а саме:

- удосконалення нормативно-правової бази у сфері інноваційного розвитку:
  - розвиток підприємництва,
  - обмеження монополії та стимулювання конкуренції,
  - встановлення прав на інтелектуальну власність,
  - встановлення державою норм і стандартів щодо екологічності, безпеки та якості продукції;
- стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури:
  - **фінансової**: бюджетні, венчурні, інвестиційні фонди,
  - **виробничо-технологічної**: технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій,
  - **інформаційної**: бази даних, аналітичні, статистичні інформаційні центри,
  - **кадрової**: освітні заклади по підготовці та перепідготовці кадрів у сфері інновацій;
  - **експертно-консалтингової**: надання послуг з питань інтелектуальної власності, стандартизації, сертифікації тощо;
- фінансова підтримка інноваційної діяльності, що забезпечує:
  - спрямування фінансових потоків в інноваційну сферу,
  - полегшення доступу суб'єктів інноваційної діяльності до фінансових джерел.

Стимулювання інноваційного розвитку підприємства вимагає охоплення двох основних напрямів впливу: підвищення економічної віддачі інновацій (оскільки підприємствам важливий не сам по собі інноваційний процес, а його фінансовий результат, що виражається у таких показниках ефективності:

- зростання прибутку за рахунок зниження витрат і підвищення якості продукції,
- стимулювання творчої активності працівників шляхом створення умов для її розвитку.

Стимулювання промислових підприємств здійснюється як на рівні суб'єктів господарювання, так і на державному рівні.

Стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств на державному рівні залежить від:

- загального економічного становища у країні, зокрема, ринків постачання і збуту, рівня інфляції, цін на сировину, матеріали, енергоносії та купівельної спроможності споживачів;
- державного регулювання економіки через господарське законодавство та системи оподаткування і ціноутворення;
- науково-технологічного розвитку країни, системи освіти та підготовки висококваліфікованих кадрів;
- рівня конкуренції, розвитку фінансових ринків, який визначає доступність для підприємств фінансових ресурсів;
- відкритості економіки та міжнародного співробітництва;
- розвитку інноваційної інфраструктури і в першу чергу виробничо-технологічної, експертно-консалтингової та інформаційної.

На наш погляд, систему державного стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств можна вдосконалити на основі запровадження податкових стимулів, що покращить умови фінансування та підвищить їх зацікавленість у активізації інноваційного процесу. Підвищення дієвості податкового стимулювання передбачає дотримання наступних принципів:

- охоплення системою стимулювання всіх етапів інноваційного процесу;
- врахування державних пріоритетів і галузевих та регіональних особливостей інноваційного розвитку;
- узгодженість податкового законодавства;
- запровадження пільг на тривалий період;
- прозорість механізму надання податкових пільг та забезпечення рівного доступу до них усіх господарюючих суб'єктів;
- контроль за цільовим використанням коштів отриманих в наслідок пільгового оподаткування.

Отже, перспективи реалізації завдань інноваційного розвитку промислових підприємств в значній мірі залежать від того, чи є метою держави розвиток економіки інноваційним шляхом. Саме це визначає рівень фінансування і стимулювання їх інноваційного розвитку. На Україні фактичні потреби на здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності задовольняються менше ніж на 16 %, що може спричинити втрату Україною здатності розвивати та

реформувати в подальшому свою економіку на сучасній науково-технологічній та інноваційній основі [129].

Одним із основних факторів гальмування інноваційного розвитку підприємств в Україні є дефіцит фінансових ресурсів. Недостатнє інвестування інноваційного розвитку економіки змушує мобілізувати всі наявні та потенційні джерела фінансових ресурсів та створювати умови для їх ефективного використання шляхом трансформації у інноваційні інвестиції.

Аналіз інноваційного розвитку підприємств на рівні джерел та суб'єктів фінансування, а також вивчення світового досвіду дозволяє стверджувати, що дієва система фінансування повинна забезпечувати ефективне використання та постійне зростання обсягу інвестованих в інноваційну діяльність фінансових ресурсів та базуватися на таких принципах:

1) орієнтація та узгодженість системи з завданням швидкого й ефективного впровадження сучасних науково-технічних досягнень;

2) обґрунтованість, логічність побудови та юридична захищеність прийомів та механізмів, що використовуються;

3) урізноманітнення джерел фінансування;

4) комплексність системи, тобто охоплення максимально широкого кола технічних та технологічних новинок і напрямів їх використання;

5) гнучкість, що передбачає постійне реагування як усієї системи фінансування, так і окремих її елементів з метою адаптування до динамічних змін зовнішнього середовища для забезпечення її максимальної ефективності [332, с.278].

Держкомстат України виділяє такі джерела фінансування інноваційного розвитку підприємств: власні кошти підприємств; кошти державного та місцевих бюджетів; кошти позабюджетних фондів; кредити; кошти вітчизняних інвесторів; кошти зарубіжних інвесторів; інші джерела [247, с.197].

Аналіз опублікованих результатів наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що найбільш повною є класифікація запропонована Тивончук О.І. [324], але її доцільно доповнити поділом джерел фінансування інноваційного розвитку підприємств, за ознакою відношення до власності, на власні та залучені, як подано на рис.1.25. Слід зазначити, що значні структурні деформації в економіці України постійно поглиблюються. У промисловості переважають низькотехнологічні продукти й застарілі технології. Високим залишається рівень енерго- та ресурсоемності виробництва, а основною частиною експорту є сировина та продукція низького рівня переробки, що призводить до витіснення України на індустріальну периферію [328].

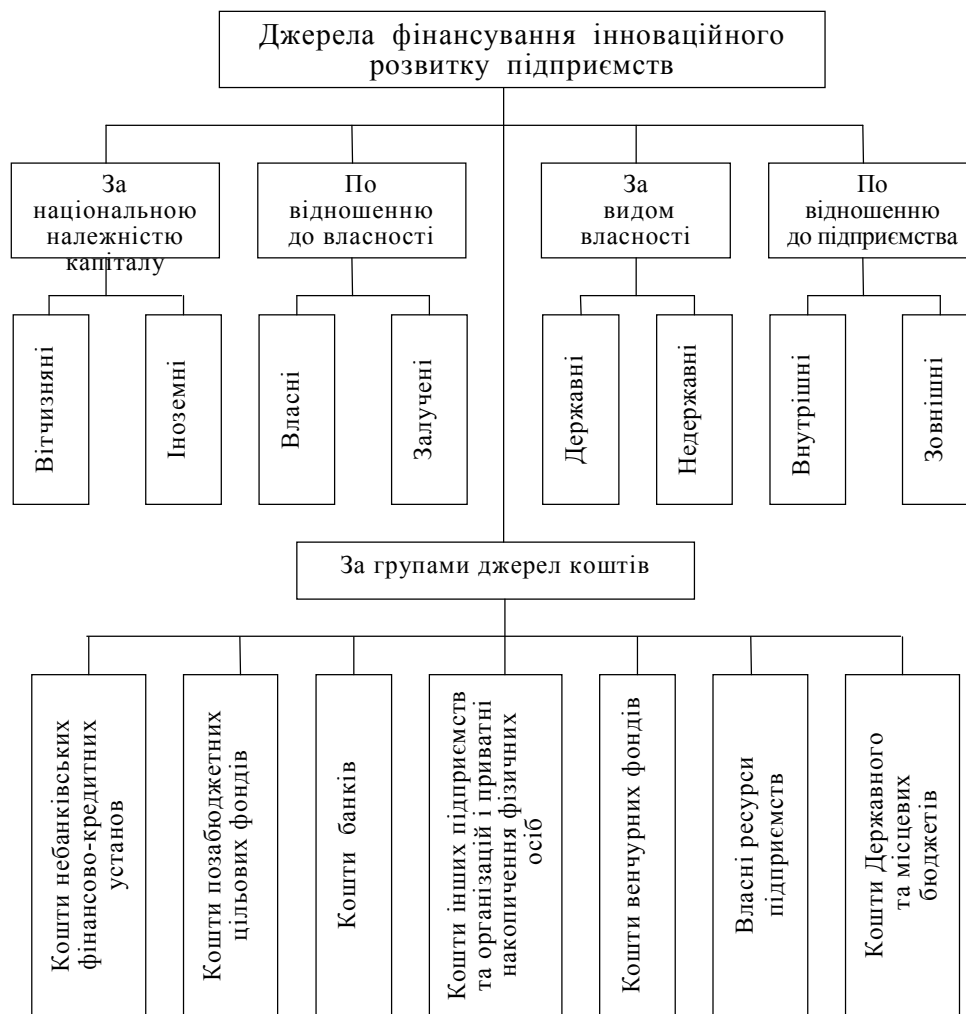


Рис. 1.25. Класифікація джерел фінансування інноваційного розвитку промислових підприємств

Низька ефективність державної системи оподаткування спричиняє залучення капіталів у “тіньову” економіку через заниження задекларованих прибутків. Це, в свою чергу, спотворює статистичний рівень прибутковості української економіки. Виведені з офіційного обігу тіньові кошти залишаються поза сферою інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств. Ось чому рівень зношення основних засобів у народному господарстві України постійно зростає.

Це зрозуміло, оскільки, призначені для простого відтворення основних засобів, амортизаційні кошти підприємств не забезпечують технологічного переоснащення і структурної перебудови виробництва. Крім того, амортизаційні кошти часто використовуються не за призначенням, а залучаються в оборот як обігові, що значно збільшує економічні збитки промислових підприємств.

Якщо врахувати, що амортизаційні кошти забезпечують фінансування більше двох третин капітальних вкладень, посилюється загроза різкого погіршення ситуації

в інвестиційній сфері саме в той час коли рівень зношення основних засобів в промисловості становить близько 60% і близько чверті з них вимагають негайної заміни, а більше половини модернізації [312, с. 86].

Як бачимо темпи вибуття основних засобів значно перевищують темпи їх оновлення, а це доводить, що власних коштів підприємствам не вистарчає і без фінансування їх інноваційного розвитку за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів вирішити це питання не вдасться. У більшості країн світу таке фінансування є важливим інструментом державної інноваційної та науково-технічної політики, спрямованої на підтримку виробництва, збільшення зайнятості населення та розвиток науково-технічного потенціалу країни.

У розвинених країнах частка державних коштів у загальному обсязі витрат на науку складає від 20 до 50 %. При чому у сфері фундаментальних досліджень цей показник коливається від 50 до 67%. Слід зауважити, що фундаментальна наука в університетах, дослідження оборонного характеру і за контрактами у приватному секторі, а також створення найбільш складних та дорогих експериментальних установок “великої науки” (прискорювачі, телескопи, космічні станції) практично повністю фінансується з державних бюджетів [149, с. 99].

Слід зазначити, що не лише державні, а й приватні підприємства отримують кошти з державного бюджету у вигляді асигнувань, субсидій на власне інноваційну діяльність або на здійснення багатоцільових інвестицій, що містять інноваційну складову. Держава фінансує також створення нових наукомістких виробництв та здійснює дотації таких галузей, виробництв чи технологій. Особливо необхідно відзначити значення держави в секторах, які стимулюють формування і розвиток науково-технічного прогресу і в першу чергу венчурного підприємництва, яке здійснює пряме фінансування значної частини НД і ДКР малих інноваційних фірм, які проводять дослідження у перспективних з точки зору уряду напрямках [18, с. 164-165].

Пряма фінансова підтримка інноваційного розвитку підприємств здійснюється у двох формах: адміністративно-відомчій, що передбачає пряме дотаційне фінансування відповідно до спеціальних законів та програмно-цільовій, що передбачає фінансування в рамках державних програм підтримки інновацій. США шляхом програмно-цільового фінансування здійснюють близько 70 % державних інноваційних витрат. Ця форма інвестування, передбачає надання державою як фінансових, так і матеріально-технічних засобів на проведення досліджень і розробок і характеризується універсальністю, оскільки широко використовується як

в державному, так і в приватному секторі економіки. Умовою програмно-цільового фінансування є представлення повної проектної документації з визначеною метою і цілями науково-дослідних робіт, планом їх проведення, розрахунками необхідних фінансових, матеріальних та інших витрат [247, с.208].

Мінімальна величина державних витрат на розвиток інноваційних процесів у країнах з розвинутою економікою лімітується. Так, у Японії закон визначає, що мінімальний обсяг фінансування фундаментальних досліджень за рахунок бюджетних коштів повинен досягати 3 % валового доходу країни.

Як зазначено в Законі України “Про наукову та науково-технічну діяльність” держава зобов’язана виділяти на науку та науково-технічний розвиток не менше 1,7 % ВВП через систему базового та програмно-цільового фінансування [142]. Закон декларує також необхідність постійного зростання загального обсягу цих витрат.

В Україні держава фінансує переважно початкові стадії інноваційного процесу на основі: конкурсного фінансування Державного фонду фундаментальних досліджень Міністерства освіти і науки за науковим напрямом "фундаментальні основи перспективних технологій" з метою створення фундаментального підґрунтя для започаткування інноваційних процесів; конкурсного фінансування державних цільових науково-технічних програм та проектів з пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки; державного замовлення на науково-технічну продукцію Міністерства освіти і науки, Міністерства економіки та інших міністерств і відомств. З відібраних цільових проектів формуються програми.

Законом України “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки” від 11 липня 2001 р. № 2623-III встановлено, що обсяг коштів на фінансування державних наукових і науково-технічних програм за пріоритетними напрямами науки і техніки затверджується у законі про Державний бюджет України на відповідний рік у розмірі не менше 30 % загального обсягу фінансування видатків на науку з Державного бюджету України.

В країні спостерігається стійка тенденція зменшення рівня щорічних бюджетних витрат на наукову та науково-технічну діяльність. Частина бюджету, спрямована на фінансування науково-технологічної сфери, зокрема за розділом “Фундаментальні дослідження і сприяння науково-технічному прогресу” систематично не виконується. При цьому, фінансування науково-технічних програм здійснюється не в повному обсязі.

В багатьох країнах підтримка інноваційного розвитку здійснюється через різні спеціалізовані інноваційні структури, серед яких важливе місце займають

позабюджетні інноваційні фонди [323]. Інноваційні фонди здійснюють акумулювання та перерозподіл капіталу для фінансування інноваційних проектів, здійснюють фінансову підтримку інноваційних підприємств як на безповоротній (пільговій) основі, так і з умовою повернення наданих коштів. Серед них добре відомі: Національний науковий фонд та Адміністрація у справах малого бізнесу у США; Науково-технічний фонд та Фонд модернізації промисловості (FIM) у Франції; Фонд матеріального заохочення організацій, які проводять наукові дослідження та Фонд стимулювання та координації НТП в Японії [354, с.24-25].

Практика зарубіжних та вітчизняних підприємств засвідчує високу ефективність системи лізингових відносин. Як, відносно новий вид підприємницької діяльності, лізинг викликав значне прискорення в розвитку економіки провідних країн світу. Лізинг використовують не лише малі та середні фірми, а й транснаціональні корпорації. Частка лізингових витрат у загальному обсязі капіталовкладень в машини й устаткування досягає: у США – 30 %, в Англії, Франції, Швеції, Іспанії – 13-17%. За оцінками західних економістів, у США 80 % фірм систематично отримують різні види основних засобів на умовах лізингу [366, с.287].

Останнім часом в країнах Західної Європи та США ефективним механізмом забезпечення інноваційного розвитку фінансовими ресурсами став венчурний капітал, який є видом інвестиційного ресурсу спрямованого на активізацію інноваційної діяльності [215, 332, 346]. Венчурні фонди інвестують капітал в підприємства, що реалізують ризикові інноваційні проекти в обмін на певний пакет акцій, чи частку у його статутному фонді. При цьому кошти надаються на термін від 3 до 7 років без застави та на безпроцентній основі, а засновницький прибуток інвестор, який бере активну участь в управлінні венчурним підприємством, отримує після виходу його акцій на відкритий ринок.

Венчурні фірми – це, переважно малі підприємства в прогресивних галузях економіки, комерційні науково-технічні організації, що реалізують результати прикладних досліджень, спеціалізуються на створенні та впровадженні у виробництво нових видів продукції, нової техніки і технології, використовуючи венчурний капітал.

Активізація інноваційного розвитку промислових підприємств вимагає формування і запровадження дієвої системи стимулювання інноваційних процесів, яка б відповідала стратегічній меті та сприяла вирішенню їх завдань.

Враховуючи, що основною ознакою інноваційної діяльності є її творчий характер, стимулювання інноваційного розвитку підприємства має передбачати вирішення двох завдань: підвищення економічної віддачі від впровадження інноваційних проектів і стимулювання творчої активності працівників та її розвиток.

Різке збільшення кількості нових продуктів на ринку та прискорення процесу їх оновлення вимагає забезпечення неперервного потоку інноваційних ідей на базі розвитку творчого, інноваційного мислення і максимального прояву індивідуальних здібностей і якостей працівників. Унікальність творчих завдань, вимагає максимального прояву індивідуальних здібностей і якостей працівника. В цих умовах особливого значення набувають здібності особистості до самовдосконалення, відновлення знань, уміння розвивати і використовувати свій потенціал, гнучкість і швидкість реакції, готовність адекватно реагувати на зміни, що відбуваються [169, с. 70]. Люди не завжди усвідомлюють свій творчий потенціал і схильність до розробки нововведень [117, с. 528].

Лише використання відповідних методів та інструментів стимулювання дозволяє у значній мірі скоротити розрив між потенційними й реальними творчими можливостями дослідників і розробників, підвищити їх творчу активність, здатність генерувати інноваційні ідеї, а це вимагає розробки схеми формування і використання системи стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств.

На рис. 1.26 нами запропонована схема побудови системи стимулювання, яка ґрунтується на базових підходах менеджменту та аналізу інноваційного розвитку.

Як відомо, одним з основних економічних методів впливу на працівників і виробничі колективи є матеріальне стимулювання праці, яке полягає у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до кількості та якості праці. При цьому необхідно виділяти як питання стимулювання праці окремих виконавців, так і питання стимулювання колективних результатів роботи підрозділів підприємства. Заохочення індивідуальних результатів праці виконавців передбачає диференціацію розміру їх винагороди відповідно до трудового й творчого внеску в роботу підрозділів і організації в цілому.

Заохочення підрозділів має залежати від кінцевих результатів діяльності підрозділів і підприємства в цілому.



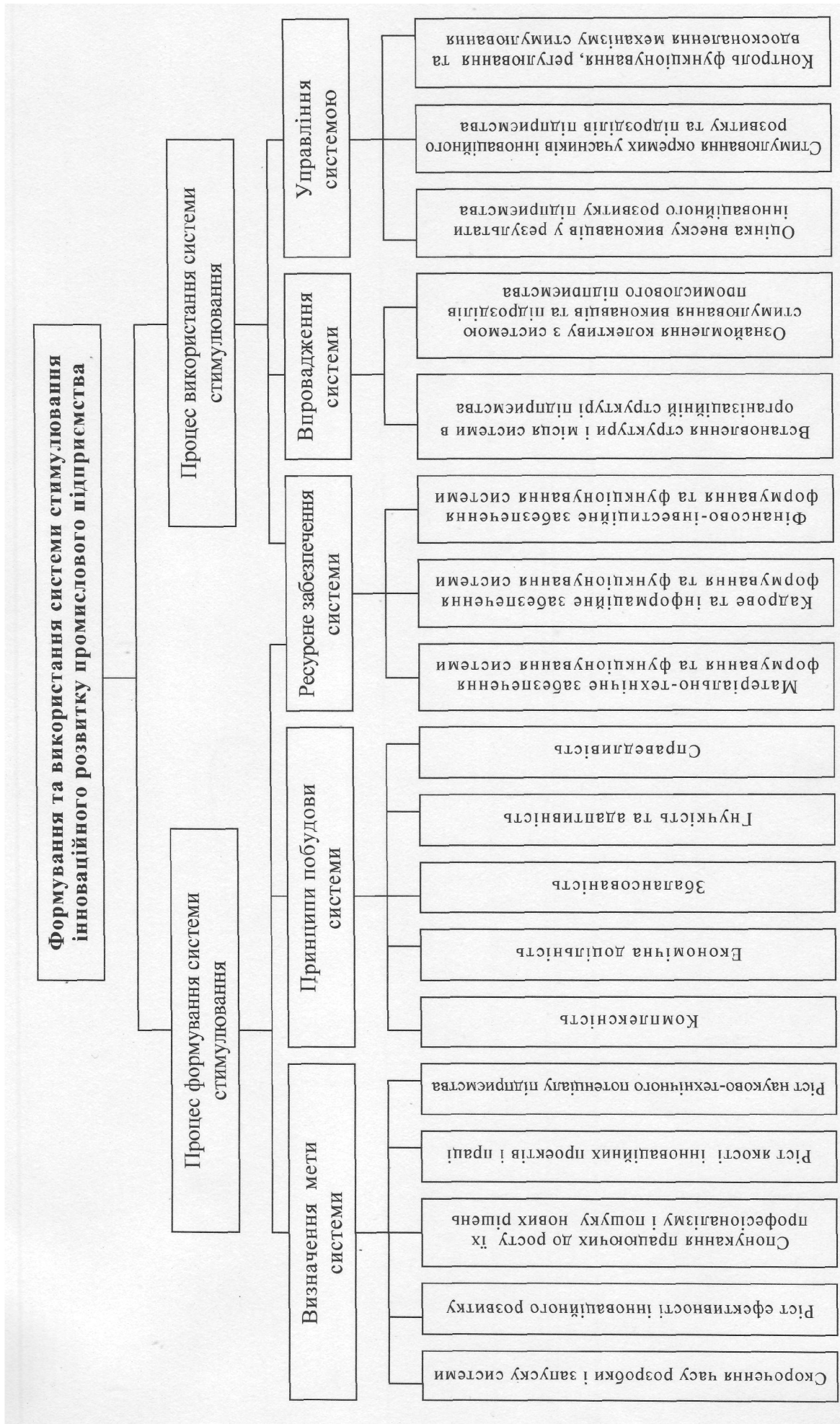


Рис. 1.26. Схема формування та використання системи стимулювання інноваційного розвитку промислового підприємства

Матеріальне стимулювання праці складається з різноманітних взаємодоповнюючих спонукальних стимулів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у результатах трудової діяльності. Воно передбачає індивідуалізацію посадових окладів, а також застосування їх спеціального преміювання, наприклад, система участі у прибутках підприємства чи участь у власності.

Матеріальна зацікавленість стане дієвим стимулом активізації участі працівників у створенні та впровадженні інновацій лише тоді, коли розмір винагороди буде співвідноситись з результативністю інтелектуальної праці, а отже стимулюватиме виконавців. Так, рівень оплати праці в інноваційній сфері в США у 2,5, в Японії у 2,7, в Швеції – у 2,1 рази вищий, ніж у промисловості. В Україні оплата недостатньо мотивує активізацію інтелектуальної праці [117, с. 534].

У розвинених країнах світу використовуються різні підходи до стимулювання працівників за результати інноваційної діяльності [212]. Так, на більшості західноєвропейських підприємств створюються фонди преміювання за створення, впровадження та виробництво інноваційної продукції. Розмір преміальних фондів часто залежить від таких показників: частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції; темпи приросту обсягу реалізованої інноваційної продукції і інші. Так, за встановленим у компанії „Сіменс” нормативом частка інноваційної продукції має становити не менше чверті [182, с.242-243]. Лише при досягненні та перевищенні цього граничного рівня працівникам компанії виплачують премії із спеціально сформованого фонду.

Часом премії виплачують поетапно: перша частина (близько половини фонду) – на проміжних етапах роботи, а решта преміального фонду – після досягнення мети.

Останнім часом стимулювання інноваційного розвитку підприємства застосовують шляхом нарахування працівникам, задіяним в інноваційному процесі “відкладених премій”, які виплачуються через певний час (один чи два роки) після виходу нової продукції на ринок. На підприємствах Франції таким працівникам щорічно нараховується винагорода, яка залишається на банківському рахунку протягом визначеного періоду. При цьому, нараховані на премію відсотки не підлягають оподаткуванню, що є додатковим стимулом для працівників [182, с.242-244].

Розмір преміальних доплат за інноваційну діяльність працівників визначають за формулою:

$$L_n = \mu_{ij} \cdot K_n \cdot \left( \frac{T_n}{T_{ij}} \right), \quad (1.4)$$

де:  $L_n$  – преміальна доплата окремого працівника, зайнятого в інноваційному проекті;

$\mu_{ij}$  – преміальний фонд  $i$ -го інноваційного проекту, що реалізує  $j$ -й підрозділ;

$K_n$  – коефіцієнт трудового внеску працівника;

$T_{ij}$  – трудомісткість робіт у підрозділі;

$T_n$  – трудомісткість робіт працівника, зайнятого в інноваційному проекті.

При безтарифному регулюванні заробітної плати сума виплат кожному працівникові, залежить від його трудового внеску і є часткою в заробленому колективом фонді оплати праці. При цьому розрахунок здійснюється за формулою [117, с.555]:

$$D_i = \frac{F \cdot \prod_{j=1}^m K_{ij}}{\sum_{i=1}^n \prod_{j=1}^m K_{ij}}, \quad (1.5)$$

де:  $F$  – фонд оплати праці підрозділу, що підлягає розподілу між працівниками;

$K_{ij}$  – характеристики  $i$ -го працівника, виражені у відповідних показниках ( $j = 1, 2, \dots, m$ );

$m$  – кількість показників, що характеризують діяльність  $i$ -го працівника;

$n$  – кількість працівників, що беруть участь у розподілі фонду оплати праці.

Стимулювання інноваторів на основі використання системами участі працівників у прибутках, передбачає розподіл між ними та підприємством частин прибутку, одержаного в результаті впровадження нових продуктів підвищеної якості, технологій, що забезпечили ріст продуктивності праці [117, с. 544]. Ця система передбачає розподіл між працівниками і підприємством економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Зазначена економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між компанією та працівниками. Двадцять відсотків суми, призначеної для преміювання працівників підприємства спрямовується у резервний фонд, що дозволяє покрити збитки, коли частка витрат на робочу силу у певний період перевищить встановлений норматив. Решта суми

розподіляється в залежності від трудового внеску працівників в загальні результати діяльності підприємства.

Все ширше у світовій практиці використовують такий інструмент стимулювання праці в інноваційному процесі як участь у власності. Так, фондові опціони використовують для заохочення менеджерів шляхом надання права придбання акцій компанії за номіналом, що забезпечує значну частину загального доходу. Акції надаються авторам перспективних ідей, винаходів, пропозицій. В Україні, даний спосіб стимулювання співробітників підприємства має обмежене застосування через, практично відсутні виплати дивідендів. Орієнтовані на інноваційний розвиток підприємства стимулюють творчість заохочуючи авторів раціоналізаторських пропозицій, що впроваджені у виробництво. При цьому, автор такої пропозиції одержує 25 % від загальної суми економії протягом двох років з часу її впровадження [275, с. 239].

Активізація інноваційного розвитку підприємства вимагає використання поряд із матеріальним стимулюванням нематеріальних стимулів, таких як: пільги, пов'язані з графіком роботи, цінні подарунки, грамоти, загальнофірмові заходи, що не стосуються безпосередньо роботи, так звані “винагороди-вдячності”, винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника чи зміною робочого місця. При цьому працівник має можливість вибрати з запропонованого “пакета послуг” винагороди, що йому найбільше відповідають. Отже, активізація інноваційного розвитку підприємства вимагає розробки комплексної системи, що охоплює різні зазначені елементи стимулювання його учасників: напрями, форми та рівні стимулювання працівників та підрозділів підприємства, як показано на рис. 1.27.

Зрозуміло, що найбільш важливою формою є матеріальне стимулювання інноваційного розвитку підприємств. Адже, в ринковій економіці заробітна плата інноватора в першу чергу залежать від отриманих результатів, таких як сума прибутку, обсяг збуту, частка ринку, рівень браку, тощо.

Доцільно зазначити, що при визначенні зміни рівня отриманих результатів від інноваційного розвитку та видів продуктів слід враховувати часовий лаг, величина якого різна для підприємств різних галузей промисловості.

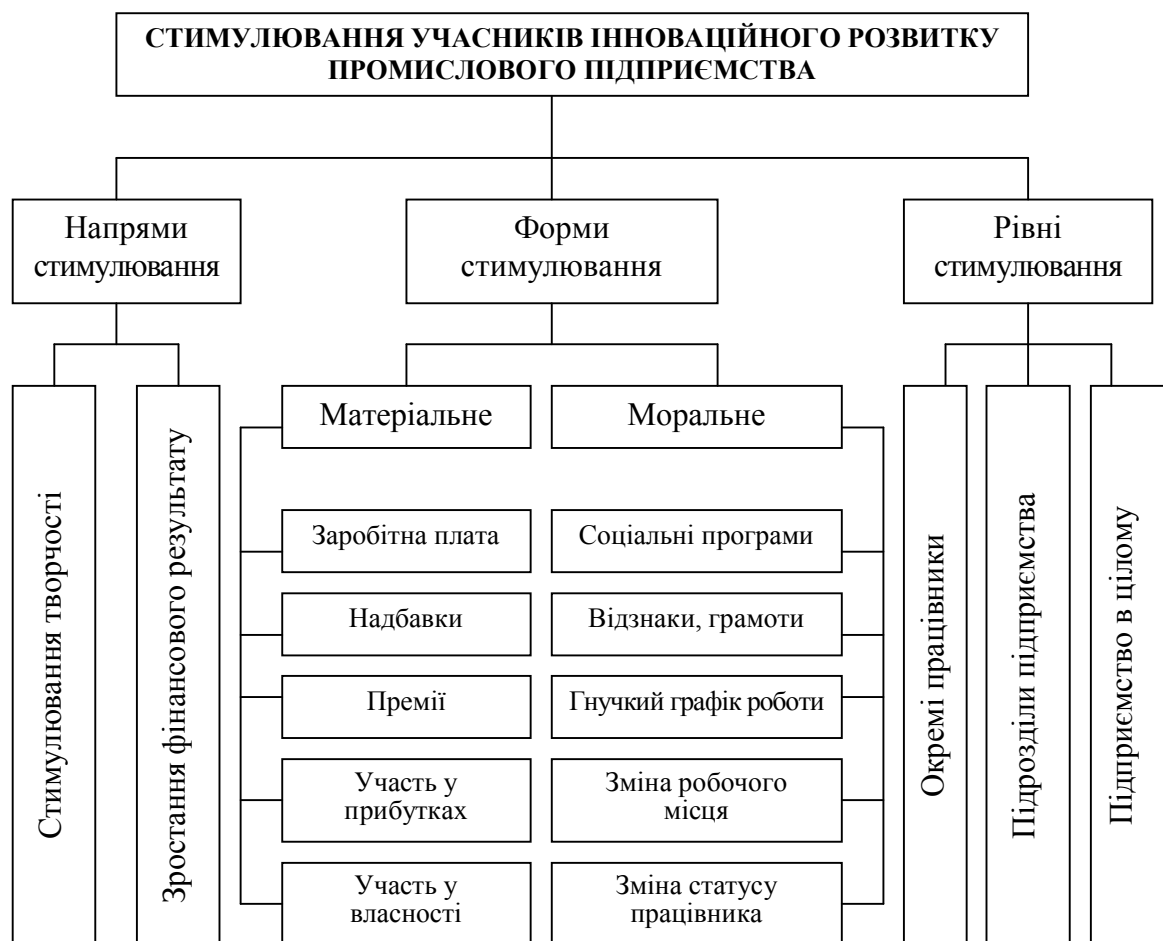


Рис. 1.27. Елементи системи стимулювання учасників інноваційного розвитку промислового підприємства

Виділяють різні причини лагів, однак найбільш поширеними є психологічні, технологічні та інституційні [222, с. 278-281].

Однак, якісну оцінку часових лагів слід доповнювати застосуванням кількісних методів, що дозволить встановити те, як конкретно впливала існуюча система стимулювання учасників на результати інноваційної діяльності підприємства в часі. Для кількісного оцінювання взаємозв'язку між матеріальним стимулюванням інноваційного підрозділу та результатами інноваційного розвитку можна скористатись лаговими моделями. Враховуючи, що система стимулювання в короткостроковому періоді незначно впливає на ефект, оскільки існує часовий лаг, то підприємству слід враховувати довгострокові результати від інноваційного розвитку і відповідним чином стимулювати структурні підрозділи та окремих інноваторів за їх внесок у фінансовий результат інноваційної діяльності. Враховуючи, що система стимулювання в короткостроковому періоді незначно

впливає на ефект, оскільки існує часовий лаг, то підприємству слід враховувати довгострокові результати від інноваційного розвитку і відповідним чином стимулювати структурні підрозділи та окремих інноваторів за їх внесок у фінансовий результат інноваційної діяльності. Адекватність оцінки величини матеріальної винагороди вимагає встановлення довжини часового лагу (визначення кількості звітних періодів, що реально впливають на отримання поточного фінансового результату). Це дозволить покращити фінансове планування та систему мотивації підприємства, а отже і сам інноваційний розвиток підприємства та об'єктивно оцінити вклад кожного із учасників інноваційного процесу, а значить і адекватно стимулювати його діяльність. При цьому доцільно розробити лагову модель прогнозування збільшення обсягу виробництва в залежності від витрат на заробітну плату виконавців інноваційного проекту, яка дозволить здійснювати динамічну оцінку ефективності мотивації працівників з урахуванням її впливу на економічні показники діяльності підприємства, зокрема на фінансові результати від інноваційної діяльності [256, с. 10].

Оцінювання параметрів дистрибутивно-лагової моделі може здійснюватись за двома способами: послідовного оцінювання та апріорного оцінювання. Підходів для оцінювання параметрів моделей є велика кількість [222, с. 278-309]. Для визначення рівня винагороди та оцінювання внеску працівників у результати інноваційної діяльності можна використовувати таку лагову модель:

$$y_t = \alpha + a_0 \cdot Z_t + a_1 \cdot Z_{t-1} + a_2 \cdot Z_{t-2} + \dots + a_m \cdot Z_{t-m} + \varepsilon_t, \quad (1.6)$$

де:  $y_t$  – обсяг виробництва інноваційного продукту;

$Z_t$  – витрати на оплату праці у кварталі  $t$ ;

$\alpha$  – вільний член дистрибутивно-лагової моделі;

$a_0, a_1, a_2, a_m$  – параметри моделі (вагові коефіцієнти впливу витрат на оплату праці у кварталі  $t$  на обсяг виробництва інноваційного продукту);

$\varepsilon_t$  – випадкова величина (вплив інших соціально-економічних чинників).

У випадку коли інноватори працюють на підприємстві на постійній основі і, відповідно, можна стверджувати, що параметри  $Z$  (витрати на заробітну плату в кварталі) мають певну систематичну закономірність то доцільно вибирати

послідовне оцінювання. Оскільки  $Z_t$  є не стохастичною величиною (або принаймні не корелюється з помилковою  $\varepsilon_t$ , то  $Z_{t-1}$   $Z_{t-2}$  – теж не стохастичні і до моделі (1.6) можна застосувати метод найменших квадратів [222].

Особливість послідовного оцінювання параметрів дистрибутивно-лагової моделі полягає в тому, що: спочатку будується залежність між результуючою  $y_t$  та незалежною змінною  $Z_t$ , потім вивчають залежність між  $y_t$  та двома змінними  $Z_t$ ,  $Z_{t-1}$ , і так далі. Якщо хоча б один коефіцієнт змінної перетворює свій знак на протилежний та (або) параметри при лагових змінних  $Z_t$  наближаються до нуля (починають бути статистично незначними) процедура припиняється.

Для побудови моделі скористаємося результатами дослідження проведеного Тивончук О.І. на основі даних з інноваційної діяльності ВАТ „Іскра”. А саме – обсяг виробництва інноваційного продукту та витрати на заробітну плату та матеріальне стимулювання інноваційних підрозділів [324].

Модель (1.6) дає змогу здійснити динамічне оцінювання ефективності стимулювання працівників з урахуванням його впливу на результати від інноваційної діяльності. Параметри дистрибутивно-лагової моделі визначено методом послідовних оцінок. Розрахована для ВАТ „Іскра” модель має такий вигляд:

$$y_t = -5925024 - 98,4607Z_t + 75,10747Z_{t-1} + 6,31748Z_{t-2} + 717,027Z_{t-3}. \quad (1.7)$$

За допомогою моделі визначено, що величина витрат на стимулювання у чотири попередні планові періоди впливає на отримання запланованих результатів. Перевірка моделі на адекватність була здійснена шляхом розрахунку коефіцієнтів кореляції та детермінації. Отримані значення коефіцієнту кореляції ( $r = 0,8477$ ) та коефіцієнту детермінації ( $R^2 = 0,7185$ ) дозволяють зробити висновок про можливість застосовувати отриману модель для визначення обсягу виробництва інноваційного продукту залежно від витрат на матеріальне стимулювання працівників, залучених до інноваційної діяльності підприємства [324].

Розрахувавши регресійні рівняння автором одержано залежності обсягу виробництва інноваційного продукту та витрат на заробітну плату та матеріальне

стимулювання інноваційних підрозділів в різних часових періодах та отримані моделі такого вигляду:

$$y_t = 7597399 - 224,411Z_t \quad (1.8)$$

$$y_t = 4885964 - 484,608Z_t + 444,3261Z_{t-1}, \quad (1.9)$$

$$y_t = 1204934 - 351,908Z_t + 67,64897Z_{t-1} + 496,0563Z_{t-2}, \quad (1.10)$$

$$y_t = -5925024 - 98,4607Z_t + 75,10747Z_{t-1} + 6,31748Z_{t-2} + 717,027Z_{t-3}. \quad (1.11)$$

Оцінювання внесків учасників (розробник інновації, виробник, інвестор, суб'єкт, який просуває інновацію на ринок) у фінансовий результат від інноваційної діяльності підприємства запропоновано здійснювалося з використанням симультазивної моделі, яка була адаптована для інноваційного проекту, який реалізовувався на ВАТ „Іскра” [324].

Встановлення залежності між фінансовими результатами, обсягом виробництва інноваційного продукту, витратами на його розробку та іншими ендогенними та екзогенними чинниками дозволило визначити витрати кожного із учасників інноваційної діяльності та оцінити їх внесок в реалізацію інноваційного проекту. Параметри рівнянь (3-5) обчислені на основі показників фінансово-господарської діяльності ВАТ „Іскра”. Крім того, експертами були оцінені булеві змінні. В результаті проведених розрахунків симультазивна модель набула такий вигляд [18]:

$$Y_1 = 0,046 + 6,62x_1 - 5,39x_2 - 0,185x_3 + 0,012Y_2 - 0,004Y_3; \quad (1.12)$$

$$Y_2 = 4,18 + 0,897x_4 - 0,48x_5 - 1,25Y_3; \quad (1.13)$$

$$Y_3 = -0,8 - 0,77x_6 + 7,25x_7 - 6,85t, \quad (1.14)$$

де:  $Y_1$  – фінансовий результат від інноваційної діяльності;

$Y_2$  – обсяг виробництва інноваційної продукції;

$Y_3$  – операційні витрати на дослідження та розробку продукту;

$x_1$  – етап життєвого циклу продукту;

$x_2$  – рівень конкуренції по продукту на ринку;

$x_3$  – витрати на збут;

$x_4$  – витрати на виробниче проектування, інші види підготовки виробництва;



$x_5$  – операційні витрати на виробництво інноваційного продукту та витрати на сертифікацію;  
 $x_6$  – витрати на оплату праці дослідникам та розробникам;  
 $x_7$  – матеріальні витрати на дослідження та розробку інноваційного продукту;  
 $t$  – період часу.

Тестування рівнянь (1.12-1.14) симультаивної моделі на F-критерій Фішера показало, що  $F_{\text{розн.}}$  перевищує значення  $F_{\text{крит.}}$ , тому можна вважати отриману модель значущою. Адекватність моделі підтверджує і незначний рівень залишкової дисперсії [324].

Отримання частки прибутку від реалізації інноваційного проекту є дієвим стимулом для його учасників та дозволяє активізувати їх участь в інноваційній діяльності підприємства.

Реалізацію проекту слід здійснювати в чотири етапи:

- перший етап передбачає застосування сценарного аналізу щодо максимізації критерію очікуваного прибутку з залученням та без залучення зовнішніх учасників.
- другий етап передбачає використання чотирьох розроблених стратегій розподілу отриманого від інноваційної діяльності прибутку:
  - а) стратегію швидкого розвитку,
  - б) стратегію мінімального розвитку,
  - в) стратегію стабільної винагороди,
  - г) стратегію мінімальної винагороди.
- третій етап передбачає використання матриць розподілу фінансових результатів або кривих зростання.
- четвертий етап укладання угоди між учасниками залежать від попередніх трьох етапів та організаційно-правової форми підприємства, стратегії, а також конкретних механізмів розподілу фінансових результатів. Договором юридично оформляються домовленості між сторонами, що спільно реалізують проект інноваційного розвитку підприємства.

Підсумовуючи слід зазначити, що лише активізація інноваційного розвитку промислових підприємств дозволить в короткі терміни забезпечити виведення економіки України з кризи. В умовах нестачі фінансових ресурсів як у держави, так і у суб'єктів господарювання, особливого значення набуває стимулювання залучення коштів на інноваційну діяльність підприємств шляхом вдосконалення системи державного стимулювання на основі введення податкових стимулів. Враховуючи, що процеси розробки і впровадження інноваційних проектів, і отримання прибутку значно рознесені в часі, стимулювання інноваційних структурних підрозділів та окремих виконавців необхідно здійснювати з використанням дистрибутивно-лагової моделі.

## Розділ 2

### ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЇЇ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

#### 2.1 Забезпечення ефективності розвитку підприємства на основі формування і реалізації механізму стратегії його інноваційного розвитку

Інноваційна діяльність носить творчий характер, важко поєднується з чіткою регламентацією робіт, слабо піддається формалізації, і тому раціональна її організація, яка б забезпечувала в перспективі повноцінний інноваційно-економічний розвиток підприємства, є надзвичайно складною проблемою. Складність даної проблеми полягає в тому, що механізм інноваційного розвитку підприємства обумовлюється наявністю низки передумов та чинників, які мають вплив на обрання однієї із декількох альтернатив стратегії інноваційного розвитку, а відповідно і на кінцевий фінансовий результат інноваційної активності підприємства. Складність вибору оптимальної інноваційної стратегії підприємства також обумовлюється великою кількістю критеріїв оцінки та неоднозначністю отримуваних результатів через дію факторів ризику.

Відповідно, вибір напрямків інноваційної діяльності не може ґрунтуватися лише на об'єктивних розрахунках, а вимагатиме поєднання формалізованих і неформалізованих підходів. В теорії прийняття рішень завдання вибору інноваційних стратегій розвитку є слабо структурованими.

Оскільки елементи і зв'язки інноваційного процесу не встановлені однозначно, їх вибір є функцією вищого керівництва господарюючого суб'єкта. Однак, це не виключає логіки самого процесу прийняття рішень, на наявність якої вказує багато дослідників в сфері інноваційної діяльності. Такий підхід розмежовує адміністративний акт прийняття рішень з вибору інновацій від аналітичної його підготовки.

Результатом дослідження даної проблеми стала розроблена нами структурно-логічна схема з аналітичної підготовки управлінського рішення по вибору прийнятних для підприємства механізмів формування та напрямків реалізації інноваційної стратегії (рис. 2.1).

Представлена на рисунку 1. структурно-логічна схема формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, в своїй основі передбачає виконання ряду етапів із використанням основних функцій менеджменту: планування та контролю (таблиця 2.1.).

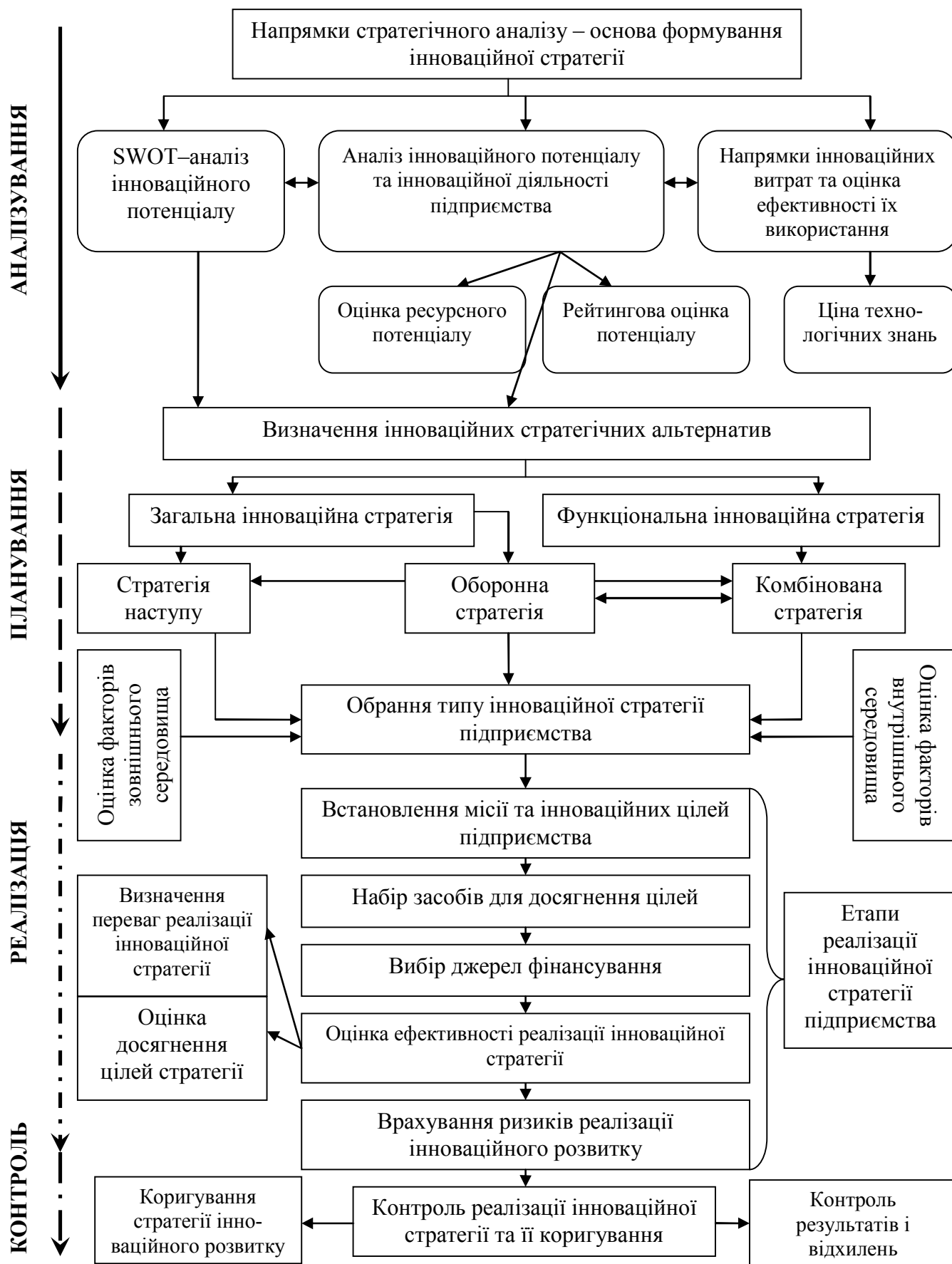


Рис. 2.1. Структурно-логічна схема (модель) організації стратегії інноваційного розвитку підприємства спиртової та лікеро-горілчаної промисловості [296].

## Етапи процесу формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві

Етап	Використання в механізмі	Характеристика функцій в процесі формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві
Аналізування	SWOT-аналіз, комплексна оцінка інноваційного потенціалу, визначення стану, напрямків та оцінювання ефективності витрат поточної інноваційної діяльності, визначення ціни технологічних знань	Дослідження стратегічних та інноваційних можливостей підприємства, виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку. Оцінка складових інноваційного потенціалу. З'ясування сильних та слабких сторін інноваційної діяльності підприємства. Визначення ефективності витрат інноваційної діяльності
Планування	Планування показників розвитку підприємства при виборі типу інноваційної стратегії підприємства	Розробка інноваційної стратегії підприємства та механізму її реалізації, виділення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з множини розглянутих стратегій
Реалізація	Встановлення місії та інноваційних цілей підприємства, набір заходів для досягнення цілей вибір джерел фінансування інноваційної стратегії, визначення переваг реалізації інноваційної стратегії, оцінка ефективності реалізації та досягнення цілей інноваційної стратегії	Встановлення місії та цілей стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності, визначення якості використання ресурсів в процесі реалізації інноваційної стратегії, формування та оцінювання чинників впливу на реалізацію інноваційної стратегії
Контроль	Контролювання протягом усього терміну реалізації інноваційної стратегії підприємства	Формування системи інтегрованого контролю на всіх етапах виконання стратегії для забезпечення неперервного інноваційного розвитку підприємства

В запропонованому комплексному механізмі формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві використовуються функції інноваційного та стратегічного менеджменту, що дозволяє більш досконало та ефективно здійснювати управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства та, охопивши повний життєвий цикл інновацій на підприємстві, здійснювати чітко сплановану інноваційну діяльність, скоординовану методами стратегічного управління.

В основі аналізу, як передумови формування та реалізації інноваційної стратегії лежать SWOT-аналіз та комплексна оцінка інноваційного потенціалу, визначення стану, напрямків та оцінювання ефективності витрат поточної інноваційної діяльності, визначення ціни технологічних знань.

Коротко аналізуючи дану функцію, оскільки деталізований аналіз буде здійснено в наступному параграфі, слід відмітити, що формування і вибір стратегічних напрямків інноваційної діяльності базується на результатах всебічної

оцінки як середовища, в якому працює підприємство, так і на визначенні внутрішніх інноваційних можливостей підприємства, які характеризуються станом і рівнем використання інноваційного потенціалу.

При цьому інноваційні можливості підприємств істотно відрізняються в залежності від конкретних особливостей підприємства, його галузевої належності і стратегічної спрямованості. У зв'язку з цим оцінка інноваційного потенціалу в сучасних умовах стає об'єктивно необхідним елементом у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Одну і ту ж інновацію можна отримати за рахунок різних напрямків інноваційної діяльності: за рахунок здійснення власних наукових досліджень і розробок або ж придбання різних форм зовнішніх знань у інших господарюючих суб'єктів. Тому, аналізуючи альтернативні варіанти інноваційного розвитку, обов'язково слід врахувати як інноваційний потенціал галузі, так і самого підприємства.

Прийняття рішень про інноваційне інвестування ускладнюється різними чинниками – вартість інновацій, обмеженість фінансових ресурсів, доступних для інвестування, ризик, пов'язаний із прийняттям рішень. В результаті виникає необхідність оцінки результативності інновацій, її впливу на підприємство і вибору кращої. Оцінка альтернатив носить характер процесу, що включає [7, с.93]: уточнення об'єкта оцінки; визначення критеріїв оцінки; встановлення важливості критеріїв оцінки; визначення шкал оцінки за кожним критерієм; встановлення методу оцінки і порівняння альтернатив; вибір найбільш оптимальної. Формування вихідної множини альтернативних варіантів інновацій і власне вибір, що ґрунтується на результативності останніх, можна забезпечити засобами комп'ютерного імітаційного моделювання процесу формування, узгодження і обґрунтування інноваційного проекту з наступним оцінюванням спеціалістами-експертами.

На завершальному етапі необхідно здійснити контроль за реалізацією інноваційної стратегії та визначення необхідності її коригування. Система внутрішнього контролю у складі інноваційної стратегії підприємства пов'язана із повнотою та достовірністю вхідних аналітичних даних, які перевіряються моніторингом інформаційних змін, раціональністю та адекватністю системи контролю відповідно до результатів корегування результуючих показників, та результативністю управління.

Розглядаючи процес контролю на підприємстві, слід відзначити організованість, ієрархічну підпорядкованість та організаційну складність даного процесу. Тобто, в рамках контролю за формуванням інноваційної стратегії та її

реалізації у вигляді управління портфелями, слід враховувати особливості контролювання виконання власне проектів, що пов'язані з забезпеченням досягнення запланованих показників і підвищенням загальної ефективності [296, с. 95].

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відмітити, що господарська практика свідчить, що правильний вибір інновацій автоматично не забезпечує бажаного результату. Мінливе зовнішнє середовище, існуючі ризики вимагають створення належних умов для реалізації інноваційних проектів, формування системи показників, за якими оцінюють їх вплив на діяльність господарюючого суб'єкта і досягнення інноваційних цілей, здійснення порівняння реального стану показників виконання проекту з бажаними з метою прийняття рішення щодо їх можливого коригування.

Вищевикладене доводить, що раціональна організація інноваційної стратегії на підприємстві справа не проста, однак розроблені вище принципи, підходи і загальна схема управління інноваційним процесом на підприємстві значно підвищить ефективність впровадження інноваційної стратегії в діяльності підприємства.

Представлена на рисунку 1. модель реалізації передбачає вибір типу, а також напрямку стратегічного інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості. Саме вибір подальшого напрямку інноваційного розвитку є важливим етапом реалізації стратегії планування подальшої інноваційної активності, що дає наступні переваги підприємству, в аспекті:

- виготовлення і реалізації інноваційної продукції для забезпечення потреб споживачів;
- розширення інноваційного потенціалу та оптимізації інноваційних витрат діяльності;
- формування і комерціалізації технологічних знань та навичок працівників;
- адаптації до зовнішніх умов конкурентного ринку та конкурентній боротьбі;
- моделювання загальної стратегії розвитку підприємства.

В науковій літературі [145, 202, 203, 230, 296, 297] існує ряд позицій з приводу вибору типу та напрямків інноваційного розвитку, які в переважній більшості визначаються рівнем наявного інноваційного потенціалу, що визначається на основі ряду ключових економічних показників. На наш погляд, деталізований пошук напрямків інноваційного розвитку лежить в площині критеріального вибору. Тому, виходячи із представленої моделі в основі даного вибору повинен стати детальний SWOT-аналіз наявних загроз та можливостей, оцінка інноваційного потенціалу із врахуванням рейтингу підприємства та врахування ефективності витрат на інноваційну складову. Відповідно, для повноцінного вибору напрямку стратегічного

інноваційного розвитку, необхідно розглянути двофакторну модель із врахуванням базових значень кожного із компонентів.

Отримана інформація дає можливість окрім вибору моделі стратегії інноваційного розвитку, визначити альтернативи підприємства, враховуючи сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, врахувати сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу, врахувати обсяг витрат та їх ефективність. З'ясовуючи потенційні можливості підприємства до інноваційного розвитку, слід враховувати наступні фактори:

- наявність ряду альтернативних інноваційних проектів, як основи стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку;
- наявність достатньої кількості персоналу найвищої кваліфікації для здійснення інноваційного розвитку;
- наявність технологічного потенціалу або придбання ліцензій (технологічних знань) для впровадження у виробництві та управлінні;
- обмеженість витрат на інноваційну складову (зокрема на оновлення виробничих можливостей, управлінську складову, комерціалізацію знань);
- наявність сформованого підрозділу проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

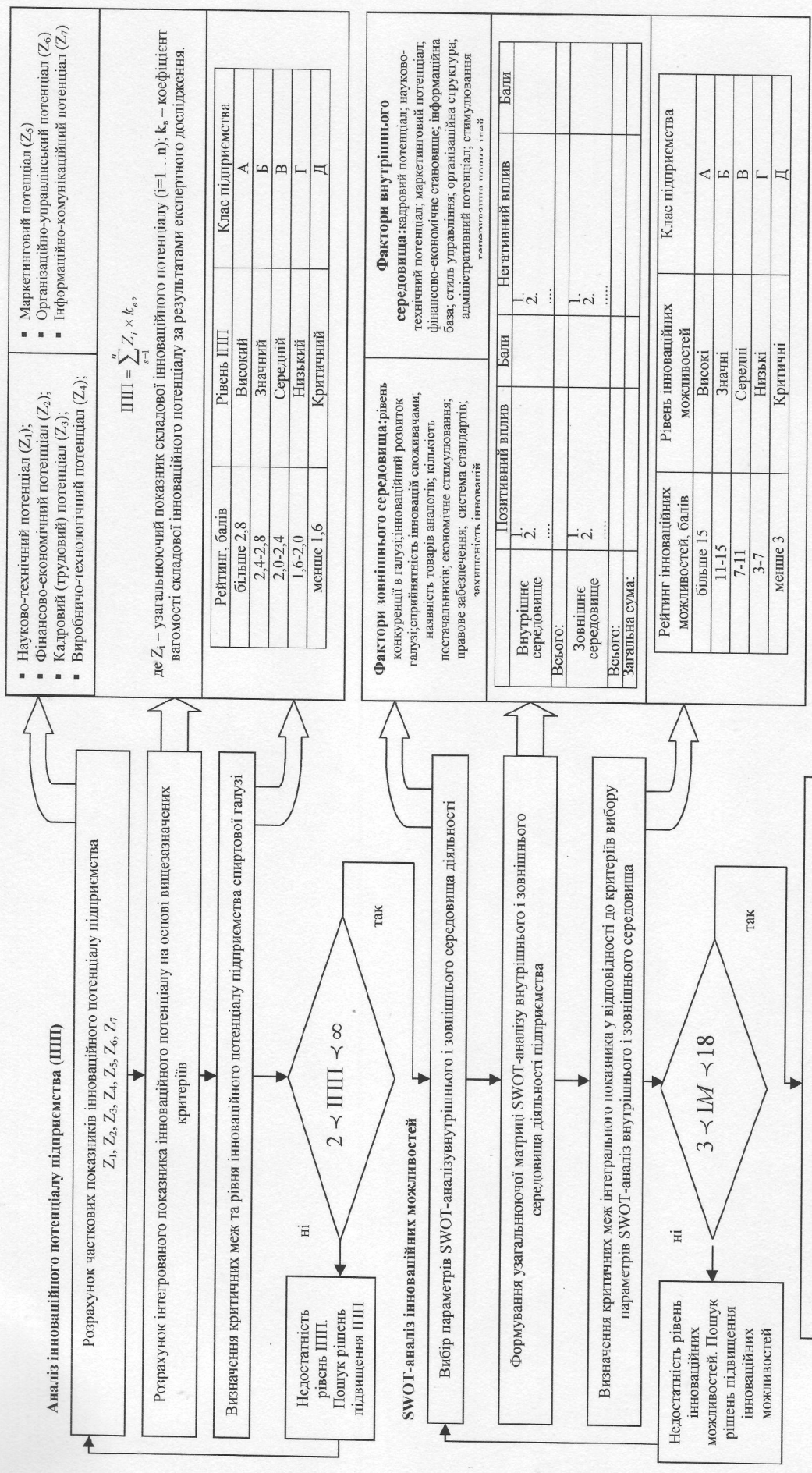
Послідовність вибору типу інноваційної стратегії підприємства із врахуванням показників двофакторної моделі представимо на рисунку 2.2.

Суть блок-схеми вибору типу стратегії інноваційного розвитку підприємства спиртової та лікєро-горілочаної промисловості базується на врахуванні інноваційного потенціалу та визначені інноваційних можливостей із застосуванням SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності досліджуваного підприємства. Рейтингова інтегральна оцінка інноваційного потенціалу із межами наявного потенціалу (від високого рівня – більше 2,8 балів до критичного менше 1,6 бали) нами взято за основу визначення меж зон реалізації альтернатив стратегій інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікєро-горілочаної промисловості.

Іншим критерієм оцінки є перелік інноваційних можливостей та загроз активізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, що ґрунтується на використанні матриці SWOT-аналізу. У відповідності до матриці формується рейтинг інноваційних можливостей, що базується на різниці між позитивним впливом (сильними сторонами та можливостями) і негативним впливом (слабкими сторонами та загрозами) на інноваційну діяльність підприємства спиртової та лікєро-горілочаної промисловості.

Враховуючи зазначене та відображене на рис. 3 подамо матрицю альтернативних стратегій інноваційного розвитку (рис. 2.3).





- Науково-технічний потенціал ( $Z_1$ );
- Фінансово-економічний потенціал ( $Z_2$ );
- Кадровий (трудовий) потенціал ( $Z_3$ );
- Інформаційно-комунікаційний потенціал ( $Z_4$ );
- Маркетинговий потенціал ( $Z_5$ );
- Організаційно-управлінський потенціал ( $Z_6$ );
- Інформаційно-комунікаційний потенціал ( $Z_7$ );

$$IIP = \sum_{s=1}^n Z_s \times k_s,$$

де  $Z_s$  – узагальнюючий показник складової інноваційного потенціалу ( $s=1 \dots n$ );  $k_s$  – коефіцієнт вагомості складової інноваційного потенціалу за результатами експертного дослідження.

Рейтинг, балів	Рівень ІПП	Клас підприємства
більше 2,8	Високий	А
2,4-2,8	Значний	Б
2,0-2,4	Середній	В
1,6-2,0	Низький	Г
менше 1,6	Критичний	Д

**Фактори зовнішнього середовища:** рівень конкуренції в галузі; інноваційний розвиток галузі; сприйнятність інновацій споживачами; наявність товарів аналогів; кількість поставальників; економічне стимулювання; правове забезпечення; система стандартів; захищеність інновацій

**Фактори внутрішнього середовища:** кадровий потенціал; науково-технічний потенціал; маркетинговий потенціал; фінансово-економічне становище; інформаційна база; стиль управління; організаційна структура; адміністративний потенціал; стимулювання

Внутрішнє середовище	1.	Бали	Негативний вплив	Бали
	2.			
Зовнішнє середовище	1.			
	2.			
Всього:				
Загальна сума:				

Рейтинг інноваційних можливостей, балів	Рівень інноваційних можливостей	Клас підприємства
більше 15	Високі	А
11-15	Значні	Б
7-11	Середні	В
3-7	Низькі	Г
менше 3	Критичні	Д

Рис. 2.2. Блок-схема вибору типу стратегії інноваційного розвитку підприємства [296]

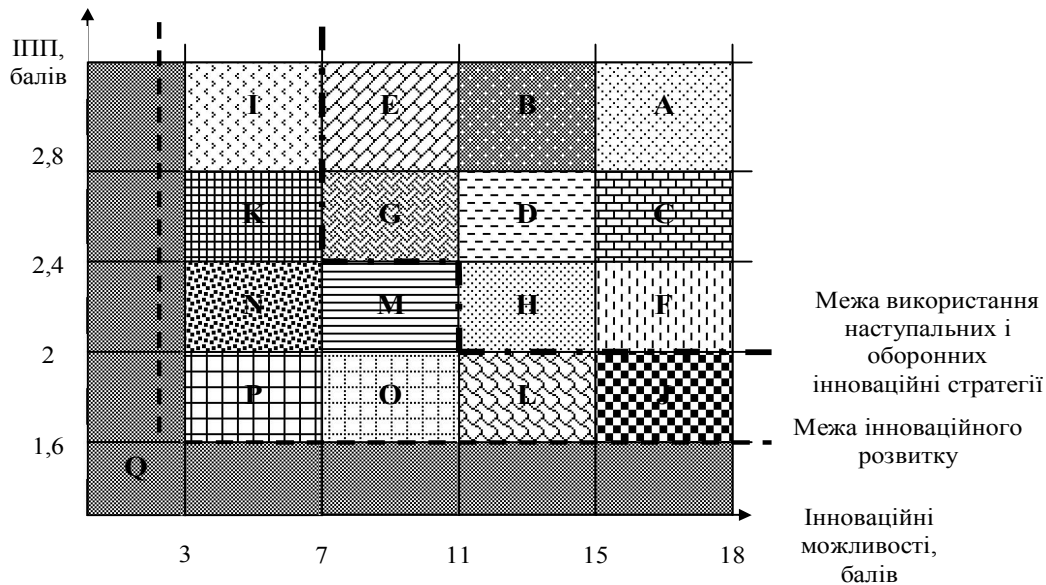


Рис. 2.3. Матриця визначення альтернатив стратегії інноваційного розвитку підприємства [296].

На основі показників ППП та інноваційних можливостей сформовані сегменти, які поділено на три групи:

а) група відсутності можливостей інноваційного розвитку підприємства – критична межа прийняття рішень у сфері вибору типу стратегій інноваційного розвитку (підприємство не володіє інноваційним потенціалом та відсутні інноваційні можливості);

б) група використання оборонної інноваційної стратегії – критична межа можливості використання оборонних стратегій інноваційного розвитку (низький або середній інноваційний потенціал та інноваційні можливості);

в) група використання наступальної інноваційної стратегії – наявність можливостей використання наступальних стратегій інноваційного розвитку (значний та високий інноваційний потенціал та інноваційні можливості).

Представлена характеристика вибраних інноваційних стратегій розвитку дає можливість, на основі сформованих сегментів матриці із відповідними значеннями інноваційного потенціалу та можливостей, сформулювати напрямки використання визначеної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Для наочного представлення результатів нашого дослідження представимо матриці визначення альтернатив інноваційного розвитку для інноваційно активних підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості Тернопільської та Львівської областей.

Матриці вибору типу інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості за період 2008-2012 рр. представимо на рис. 2.4 та рис. 2.8.

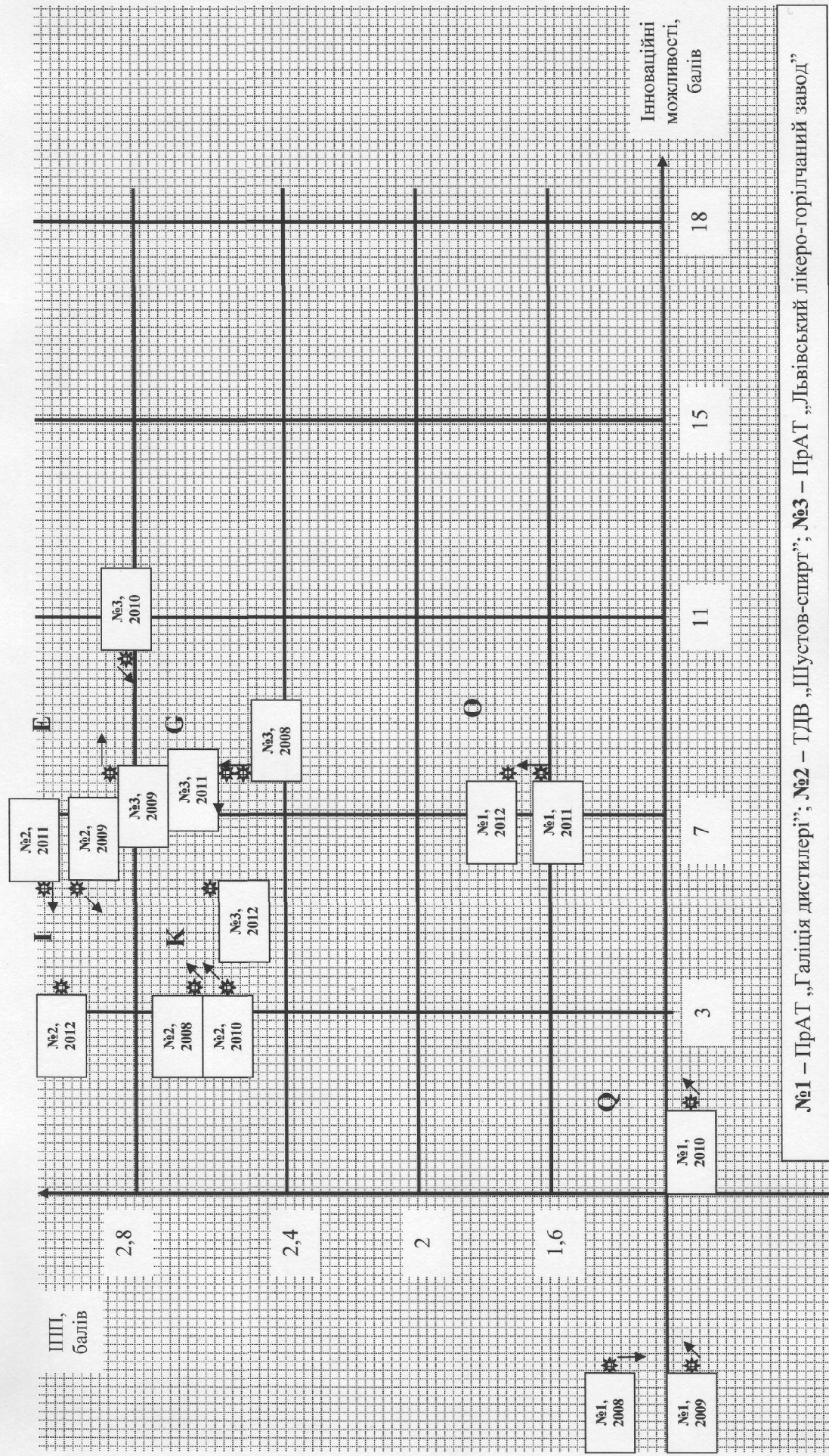


Рис. 2.4. Матриця визначення альтернатив стратегії інноваційного розвитку лікєро-горілочаної промисловості колективної форми власності

Враховуючи результати дослідження за період 2008-2012 рр. для визначення дотримання стратегій інноваційного розвитку підприємств сформуємо узагальнюючу таблицю 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати вибору типу стратегії інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості Тернопільської та Львівської областей

Вид стратегії	2008		2009		2010		2011		2012		Разом		
	ДФВ	КФВ	ДФВ	КФВ	ДФВ	КФВ	ДФВ	КФВ	ДФВ	КФВ	ДФВ	КФВ	Σ
Стратегія І	1			1	1			1		1	2	3	5
Стратегія Е			2	1	1	1					3	2	5
Стратегія К	1	1				1				1	1	3	4
Стратегія G		1	1					1			1	2	3
Стратегія О								1		1	0	2	2
Стратегія М	1										1	0	1
<b>Разом</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>3</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
Стратегія Q		1		1	1	1	3		3		7	3	10
<b>Разом ФВ</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>Загальна кількість</b>	<b>6</b>		<b>6</b>		<b>6</b>		<b>6</b>		<b>6</b>		<b>30 часових відрізків</b>		

ДФК – державна форма власності; КФВ – колективна форма власності.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається використання ряду стратегій інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості, зокрема:

- у 2008 році підприємства спиртової та лікеро-горілчаної промисловості притримувалися, як оборонних – І „Захисна”, М „Імітаційна”, К „Доповнююча”, так і наступальних стратегій – Е „Реактивна”, G „Продуктова”;

- у 2009 році підприємства в інноваційному розвитку дотримувалися в більшості наступальних стратегій – Е „Реактивна”, G „Продуктова”, і оборонних – І „Захисна”, а у 2010 році мали місце оборонні стратегії – І „Захисна” К „Доповнююча” та наступальні – Е „Реактивна”;

- у 2011 і у 2012 роках дотримувалися стратегії інноваційного розвитку лише підприємства колективної форми власності, зокрема реалізували як наступальні – G „Продуктова”, О „Злиття і приєднання”, так і оборонні стратегії – І „Захисна”, К „Доповнююча”;

- підприємства колективної форми власності володіючи інноваційними можливостями та потенціалом в більшій мірі притримувалися стратегій інноваційного розвитку (12 часових відрізків) ніж підприємства державної форми власності (8 часових відрізків), що входять до ДП „Укрспирит”;

- в визначені проміжки часу підприємствами спиртової та лікеро-горілчаної промисловості найбільше реалізувалася оборонна стратегія І „Захисна” та



наступальна стратегія Е „Реактивна” по 5 часових відрізків, оборонна стратегія К „Доповнююча” притримувалася підприємствами 4 часових відрізки, 3 – наступальна стратегія Г „Продуктова”, 2 – оборонна стратегія О „Злиття і приєднання”, 1 – оборонна стратегія М „Імітаційна”.

Враховуючи розрахункові дані матриці підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості колективної форми власності, необхідно відмітити неможливість реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства ПрАТ „Галіція Дистилері” протягом періоду 2008-2010 рр., через відсутній сформований інноваційний потенціал (критичні значення показника коливалися в межах - 0,464 у 2009 році до 0,62 у 2008 році) та низькі інноваційні можливості (критичні значення становили - 2 бали у 2010 році до показника - 6 балів у 2008 році). Лише починаючи із 2010 року спостерігається активізації інноваційної діяльності за рахунок здійснення внутрішніх науково-дослідних розробок та придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, що вплинуло на подальші перспективи підприємства у сфері інновацій. Зокрема, у 2011 та 2012 роках на досліджуваному підприємстві спостерігалось збільшення інноваційного потенціалу за всіма досліджуваними напрямками, що вплинуло також і на інноваційні можливості.

У зазначений період підприємство ПрАТ „Галіція Дистилері” притримувалося стратегії злиття і придбання (ІПП [1,5-2], ІМ [7-11]), що інтегрує в собі: - стратегію інтеграції відособлених структур в аспекті об’єднання фірмами-користувачами, фірмами-постачальниками і фірмами-конкурентами нових виробництв, підрозділів, цехів тощо; - орієнтацію на сформовані виробничі процеси та орієнтування на діючі ринки; - формування альтернатив швидкого входження на локальний ринок.

На основі вхідних даних за досліджуваний період та враховуючи лінію тренду (лінійне рівняння  $y = -0,4372x + 0,5338$ ) спрогнозуємо інноваційний потенціал, що є основою вибору інноваційної стратегії підприємства, на довгостроковий період та визначимо можливий інноваційний розвиток досліджуваних підприємств (рис. 2.5.).

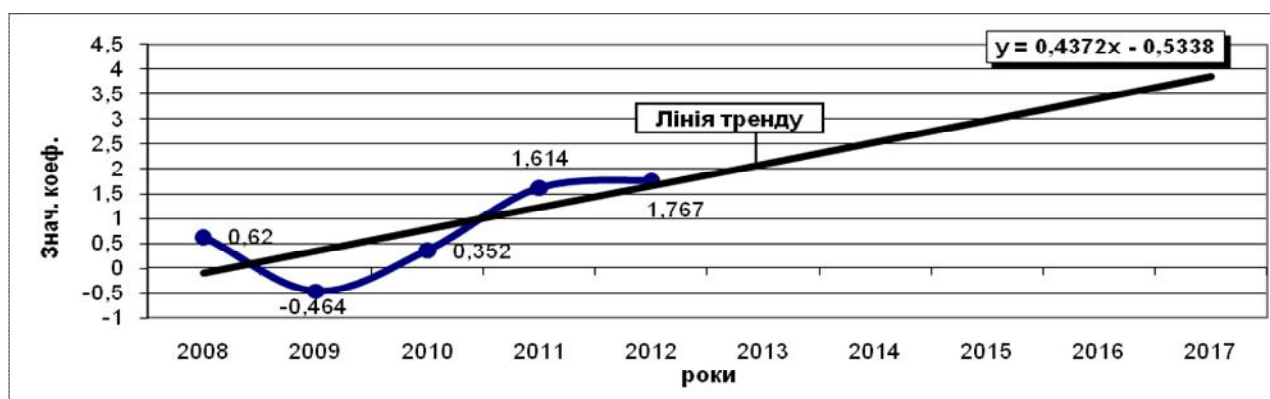


Рис. 2.5. Поточний та прогнозований інноваційний потенціал підприємства ПрАТ „Галіція Дистилері”

Враховуючи темпи інноваційного розвитку та результати трендового аналізу можна спрогнозувати, що в подальшому підприємство ПрАТ „Галіція Дистилері” буде нарощувати інноваційний потенціал та інноваційні можливості, що дасть можливість активізувати наступальні стратегії інноваційного розвитку. Проблемними аспектами, які виникли в діяльності підприємства за останні роки є: - незадовільний фінансовий стан підприємства (відсутність власних коштів, збитковість підприємства, зростання поточних зобов'язань, від'ємний робочий капітал); - відсутність інноваційно-інвестиційних привабливих проектів розвитку; - відсутність чіткої структури реалізації управління інноваціями.

Активізація даних чинників є також основою подальшого інноваційного розвитку підприємства. ТДВ „Шустов-спирт” володіючи значним інноваційним потенціалом та інноваційними можливостями притримувалося в своєму інноваційному розвитку оборонних стратегій К „Доповнююча” (2008, 2010) та стратегії І „Захисна” (2009, 2011, 2012).

Подальші стратегічні орієнтири досліджуваного підприємства пов'язані формуванням наступальних стратегій, що обумовлюється прогнозним приростом інноваційного потенціалу, а відповідно зростанням інноваційних можливостей підприємства, на що і вказує лінія тренду (лінійне рівняння  $y = -0,2496x + 2,4136$ ) (рис. 2.6).

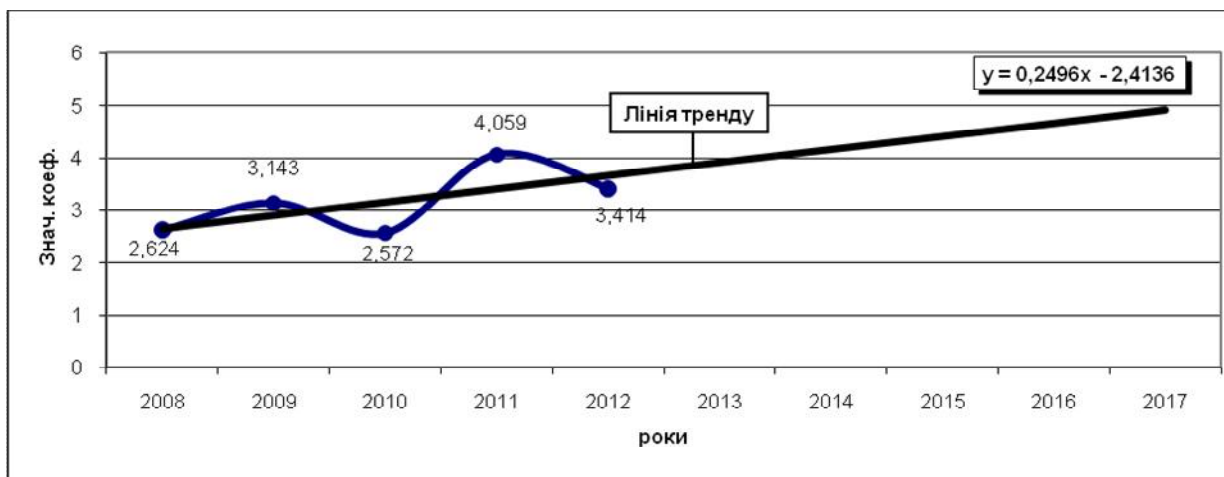


Рис. 2.6. Поточний та прогнозний інноваційний потенціал підприємства ТДВ „Шустов-спирт”

Дещо інші позиції у підприємства ПрАТ „Львівський лікєро-горілчаний завод”, які переорієнтовуються через зниження інноваційних можливостей із наступальних стратегій Г „Продуктова” (2008, 2010) та Е „Реактивна” (2009, 2011) до оборонних К „Доповнююча” (2012).

В подальшому підприємство повинно відновити інноваційні можливості та

нарощувати інноваційний потенціал для формування і реалізації виключно наступальних стратегій інноваційного розвитку (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Поточний та прогностичний інноваційний потенціал підприємства ПрАТ „Львівський лікєро-горілочний завод”

Результати трендового аналізу (лінійне рівняння  $y = -0,0003x + 2,6927$ ) хоча вказують на прогностичний значний інноваційний потенціал, проте рівень його незначно знижується, через зниження кадрового та організаційно-управлінського потенціалу підприємства, а також відсутність чітко налагодженої системи управління інноваціями, що є проблемними аспектами, які знижують можливості реалізації наступальних стратегій інноваційного розвитку підприємства.

На основі визначеного інноваційного потенціалу та інноваційних можливостей побудуємо матрицю визначення альтернатив стратегії інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікєро-горілочної промисловості державної форми власності (входять в ДП „Укрспирт”) (рис. 2.8).

Сформована матриця альтернатив стратегії інноваційного розвитку свідчить про значне зниження інноваційного потенціалу та можливостей інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікєро-горілочної промисловості державної форми власності (входять в ДП „Укрспирт”). Так, протягом аналізованого періоду спостерігається перехід підприємства ДП „Хоростківський спиртзавод” (рис. 2.9) від сегменту матриці G „Продуктова стратегія інноваційного розвитку” (2008, 2009) [ІПП [2-2,4] і ІМ [6-7]] до сегменту матриці Q „Відсутність можливостей реалізації стратегії інноваційного розвитку” (2010, 2011, 2012) [ІПП [ $<1,5$ ] або ІМ [ $<3$ ]].

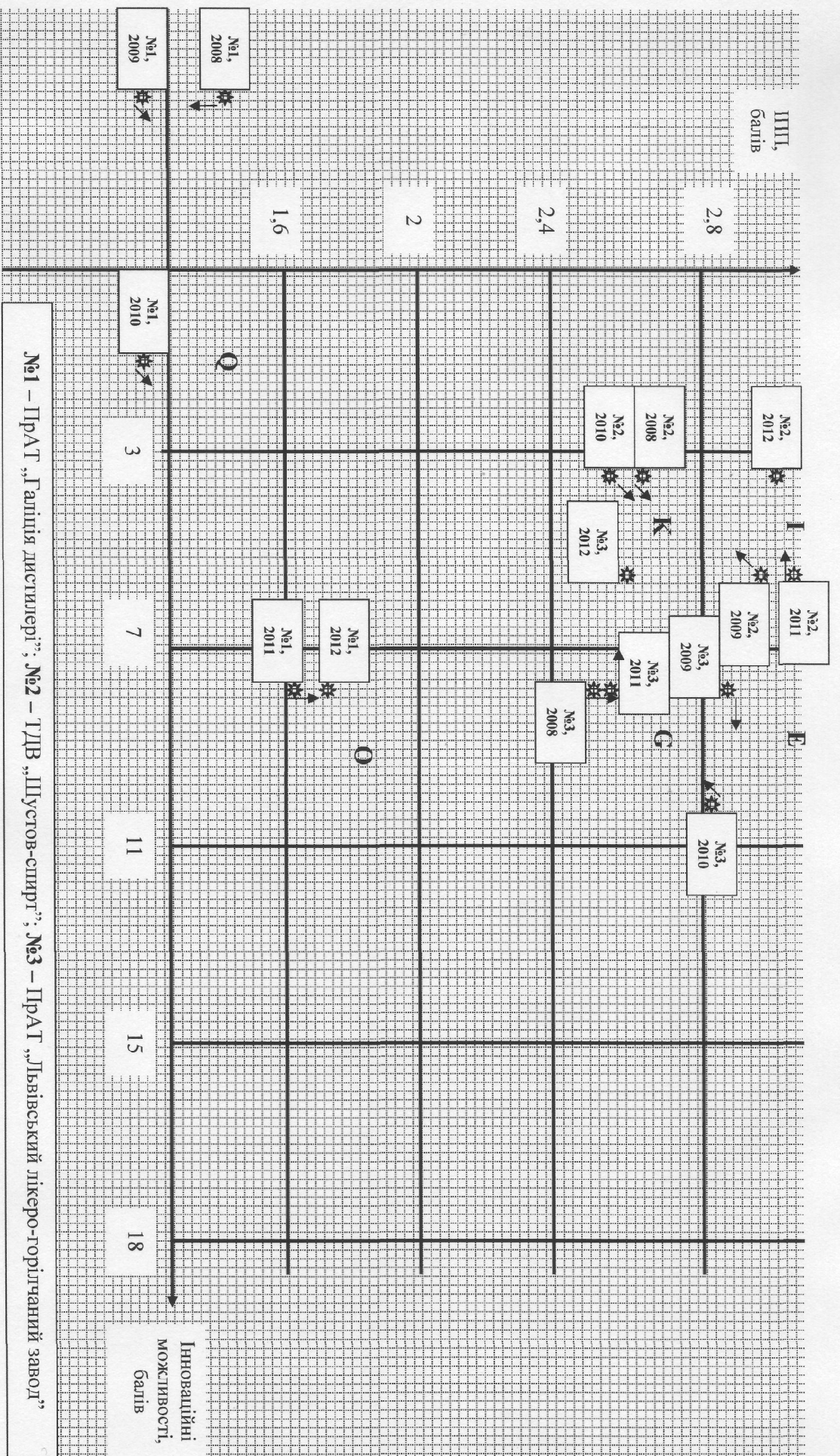


Рис. 2.4. Матриця визначення альтернатив стратегії інноваційного розвитку лікєро-горілочної промисловості колективної форми власності



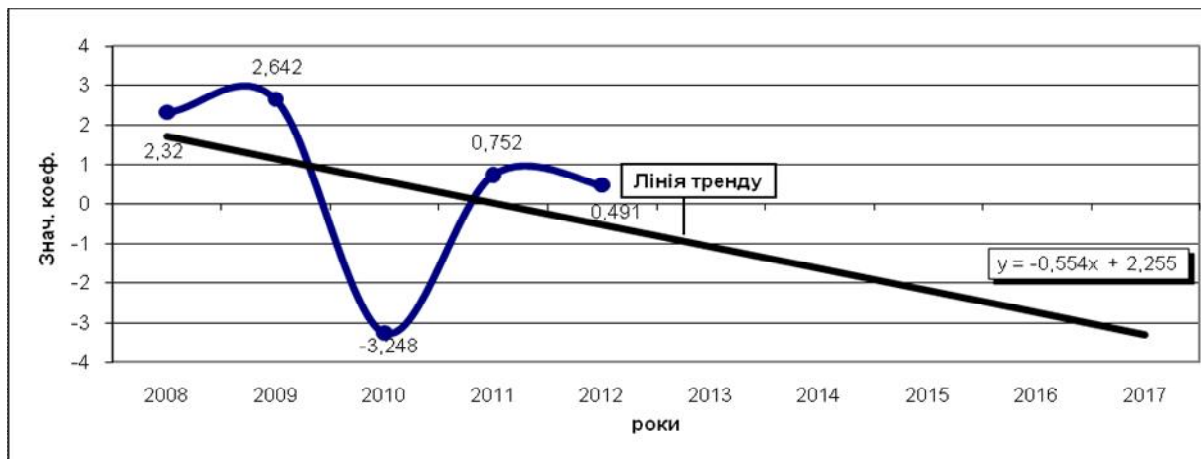


Рис. 2.9. Поточний та прогнозний інноваційний потенціал підприємства ДП „Хоростківський спиртзавод”

Ситуація, яка виникла із підприємством ДП „Залозецький спиртзавод” досить неоднозначна, оскільки підприємство протягом до реструктуризаційного періоду в галузі балансувало на межі оборонної та наступальної стратегії інноваційного розвитку, що передбачало можливість реалізувати захисну стратегію (сегмент матриці I, 2008), до того ж за рахунок приросту інноваційних можливостей у період 2009-2010 рр. спостерігався перехід ІПП і ІМ у сегмент E, тобто реактивної наступальної стратегії.

Загалом за подальшим сценарієм розвитку у останні роки можливим став перехід до активно-наступальної та лідерської інноваційної стратегії розвитку даного суб'єкта господарювання, проте негативні наслідки постреструктуризаційного періоду (об'єднання спиртових підприємств в ДП „Укрспирт”), далось взнаки, оскільки обумовило згортання інноваційної активності та позиціонування підприємств (в тому числі і ДП „Залозецький спиртзавод”) у сегменті Q.

За останні два роки на досліджуваному підприємстві спостерігається зниження наявного інноваційного потенціалу до низького (ІПП в межах 1,6-2 бали) та відсутність інноваційних можливостей розвитку (ІМ нижче 3 балів) переважно через внутрішні (низький кадровий, фінансово-економічний, маркетинговий потенціал, відсутність інформаційного забезпечення інновацій) та зовнішні (наявність нераціонального державного управління, згортання інноваційного розвитку у спиртовій галузі, декларативне стимулювання галузі та відсутність дієвої законодавчої бази та правового забезпечення інновацій в галузі) фактори.

В подальшому прогнозується зниження інноваційного потенціалу підприємства, що характеризує лінія тренду (лінійне рівняння  $y = -0,485x + 4,4676$ ) у прогнозному періоді (рис. 2.10.).

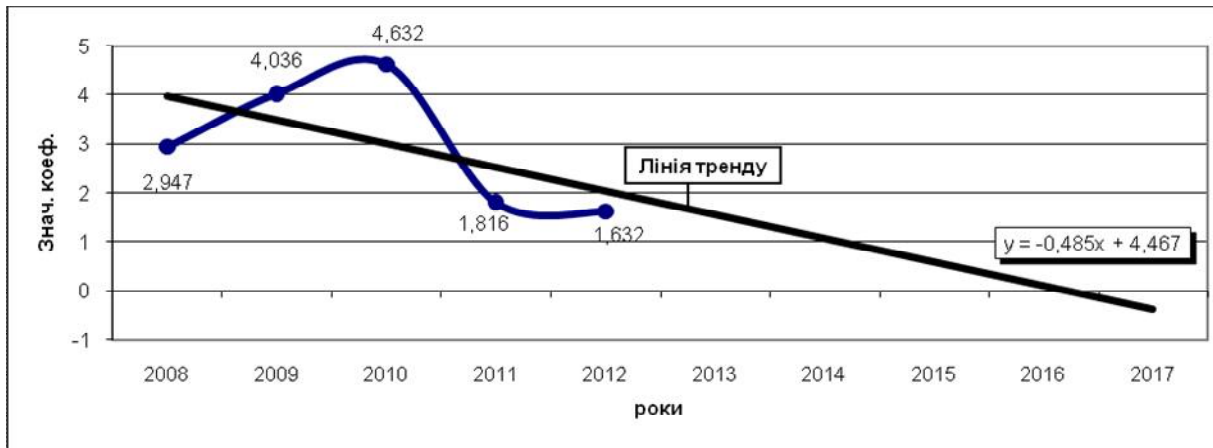


Рис. 2.10. Поточний та прогнозований інноваційний потенціал підприємства ДП „Залозецький спиртзавод”

Досліджуючи матрицю інноваційного розвитку для підприємства ДП „Козлівський спиртзавод” слід відмітити практично ідентичний сценарій позиціонування підприємства, як і у інших підприємств, що входять в державне підприємство „Укрспирт” – ДП „Хоростківський спиртзавод” та ДП „Залозецький спиртзавод”. Зокрема, якщо на початку досліджуваного періоду підприємство балансувало на межі стратегії І „Захисна стратегія” (2008, 2010) та Е „Реактивна стратегія” (2009), то у звітному періоді інноваційний потенціал та можливості реалізації інноваційного розвитку відсутні, що спостерігатиметься і в подальшому при відповідному зниженні рівня інноваційного потенціалу (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Поточний та прогнозований інноваційний потенціал підприємства ДП „Козлівський спиртзавод”

Дослідивши матриці інноваційного розвитку підприємств, що входять в структуру державного підприємства „Укрспирт”, необхідно відмітити негативні тенденції до зменшення інноваційного потенціалу та можливостей інноваційного розвитку в постреструктуризаційний період, при цьому основні зміни (зниження) спостерігаються у всіх напрямках, які характеризують інноваційний потенціал. Також негативний вплив на формування інноваційних можливостей має невдала регуляторна політика держави у сфері інновацій підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості, що обумовлюється:

- згортанням інноваційного розвитку галузі (2011, 2012);
- відсутністю економічного стимулювання в галузі (2008, 2010);
- відсутністю дієвої системи законодавства у сфері інновацій (2008, 2009, 2010, 2011, 2012);
- відсутністю системи захисту інновацій в галузі (2008, 2009, 2010).

Відновлення інноваційного потенціалу та можливостей реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємств, що входять в структуру державного підприємства „Укрспирт” передбачає комплекс дій із:

- відновлення інноваційного потенціалу (відсутній сформований науково-технічний, кадровий, виробничо-технологічний, маркетинговий, інформаційно-комунікаційний потенціал);
- нівелювання негативних складових внутрішнього середовища функціонування підприємства (низький кадровий потенціал, незначні науково-технічні можливості, відсутність маркетингового відділу, низький фінансово-економічний потенціал, відсутність інформаційного забезпечення інновацій, дисбаланс у стилі управління, відсутність чіткої структури управління, відсутній адміністративний потенціал, відсутня система стимулювання впровадження інноваційних ідей);
- розробка інноваційних проектів та формування альтернатив інноваційного розвитку підприємства;
- формування державної політики стимулювання інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікеро-горілчаної промисловості;
- переорієнтація на виробництво перспективної інноваційної продукції, в

тому числі на виробництва біопалива на основі біоетанолу.

В умовах швидкозмінного ринку раціональним для підприємств спиртової та лікєро-горілочаної промисловості є поєднання окремих типів інноваційних стратегій для повноцінної адаптації до локальних умов. В цьому аспекті, взаємоузгодженість та взаємодоповнюваність є важливим компонентом вибору комбінованого типу інноваційної стратегії розвитку підприємства на окремих етапах його господарської діяльності. Поєднання однотипних інноваційних стратегій представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Комбінація інноваційних стратегій розвитку підприємств спиртової та лікєро-горілочаної промисловості

Типи стратегій		Наступальні інноваційні стратегії				
		E	G	D	H	F
Оборонні інноваційні стратегії	I	IE				
	K		KG			
	N		NG			
	O				OH	
	M		MG	MD	MH	
	L				LH	
	J					JF

Стратегія комбінування інноваційного розвитку можлива в сегментах стику відображених на матриці визначення альтернатив.

На основі матриці сформовано 9 нових сегментів комбінування наступальних та оборонних стратегій, що дають наступні можливості:

- розширити межі та можливості інноваційного розвитку підприємств;
- оновити використання інструментарію інноваційного розвитку;
- диверсифікувати інноваційну політику та стратегію на окремих етапах життєдіяльності підприємства;
- сприяти гнучкому та динамічнішому переходу від оборонних до наступальних інноваційних стратегій.

Можливу комбінацію інноваційних стратегій підприємств продано в табл. 2.4.

Окреслення альтернатив побудови комбінованих стратегій є важливим напрямком глибини подальшого інноваційного розвитку підприємств спиртової та

## Комбінування типів інноваційних стратегій підприємств спиртової та лікєро-горілочаної промисловості України

Тип стратегії	Часовий період та підприємство	Кількість, підприємств періодів
Реактивно-захисна	ДП „Залозецький спиртзавод” (2008, 2009, 2010) ДП „Козлівський спиртзавод” (2008, 2009) ТДВ „Шустов-спирт” (2009, 2011, 2012) ПрАТ „Львівський лікєро-горілочаний завод” (2009, 2010)	4 підприємства, 10 часових відрізків
Продуктово-доповнююча	ДП „Хоростківський спиртзавод” (2009) ДП „Козлівський спиртзавод” (2010) ПрАТ „Львівський лікєро-горілочаний завод” (2008, 2009, 2011, 2012) ТДВ „Шустов-спирт” (2008, 2010)	4 підприємства, 8 часових відрізків
Продуктово-імітаційна	ДП „Хоростківський спиртзавод” (2008, 2009)	1 підприємство, 2 часові відрізки
Злиття та придбання в умовах „партизанської війни”	ПрАТ „Галіція дистилері” (2011, 2012)	1 підприємство, 2 часові відрізки

Важливо відмітити спроможність підприємств реалізувати 4 із 9 типів комбінуваних інноваційних стратегій, зокрема найбільш використовуваними стали – реактивно-захисна стратегія (4 підприємства, 10 часових відрізків), продуктово-доповнююча стратегія (4 підприємства, 8 часових відрізків) та менш використовуваними продуктово-імітаційна (1 підприємство, 2 часові відрізки) та злиття та придбання в умовах „партизанської війни” (1 підприємство, 2 часових відрізки).

Поряд із комбінуванням, на наш погляд, для формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств потрібна взаємоузгодженість на макро- та мікрорівнях, яку можна представити схематично на рис. 2.11.

Невід’ємними етапами стратегії інноваційного розвитку підприємства є етап реалізації та контролю, які є взаємопов’язані та повинні бути взаємоузгоджені, оскільки від оптимальності та оперативності проходження даних етапів залежить результативність інноваційної стратегії.

На наш погляд, завершальні два етапи можливо поєднати сформувавши загальний підхід та загальну схему комплексної оцінки і контролю за реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Пропонована у дослідженні блок-схема реалізації та контролю формування стратегії інноваційного розвитку підприємства представлена на рисунку 2.12.

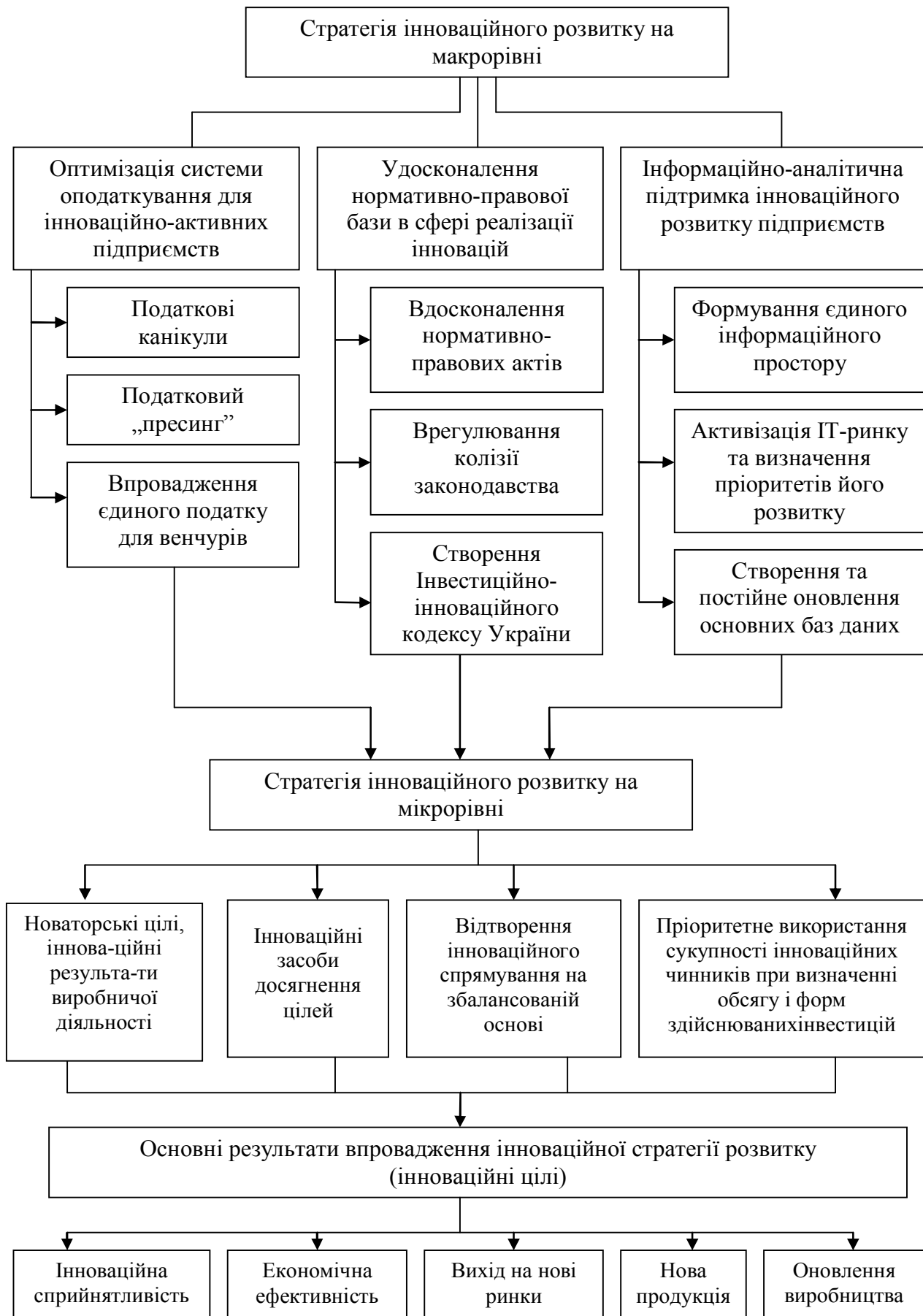


Рис. 2.11. Взаємоузгодженість стратегії інноваційного розвитку підприємств на макро- і мікрорівнях

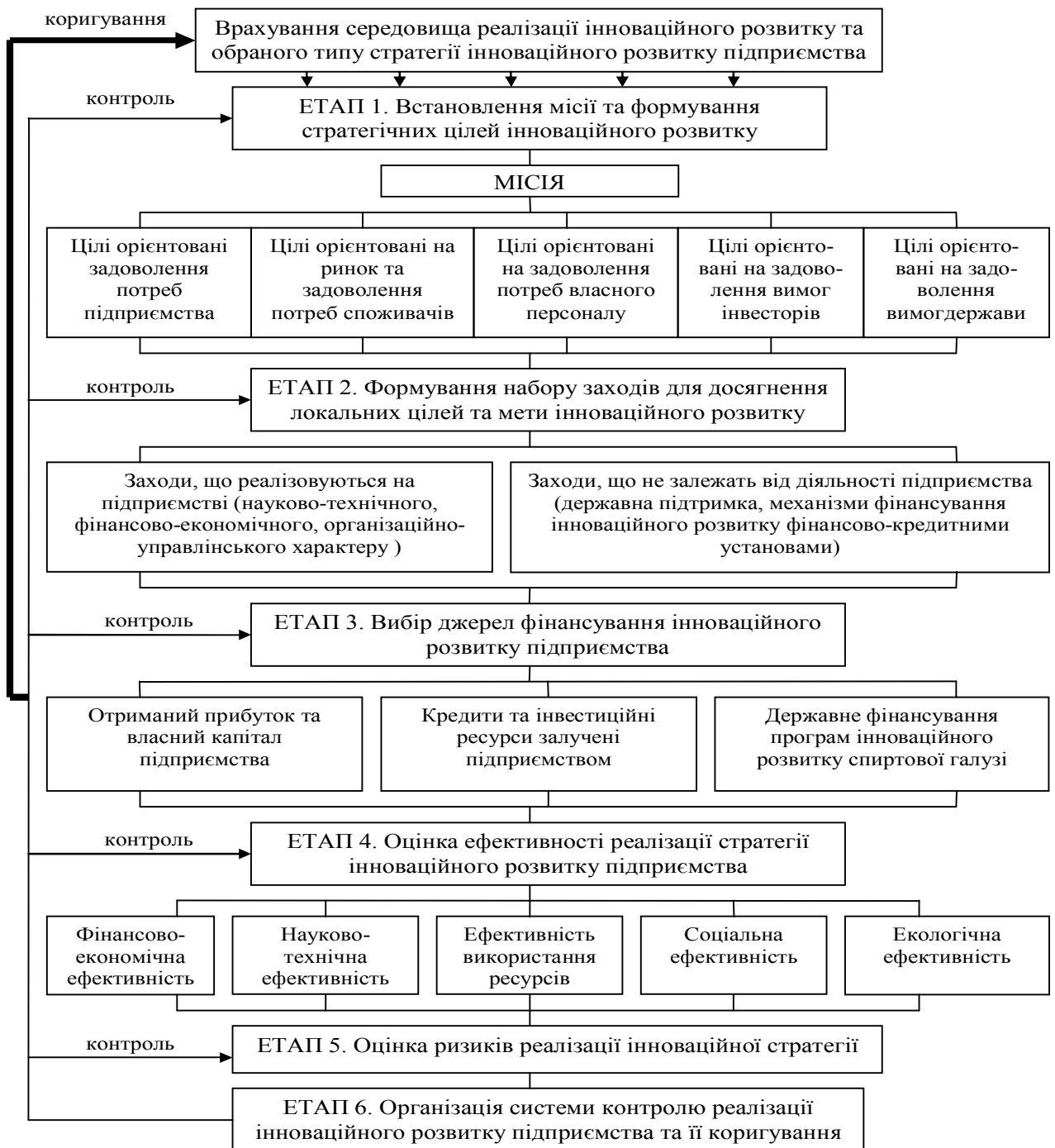


Рис. 2.12. Блок-схема реалізації та контролю формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

За результатами контролю, в ряді випадків, виникає необхідність переформування типу стратегії інноваційного розвитку підприємства. Свого роду це процес зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству вільно та швидко адаптуватися під вимоги оточуючого середовища і формувати той тип інноваційного розвитку який буде найбільш сприятливий, в першу чергу, для підприємства, а також і для партнерів, інвесторів та споживачів, тобто усіх ключових суб'єктів ринку.

## 2.2 Види й розробка інноваційної стратегії підприємства та оцінка ризиків її реалізації

Наявність чіткої науково обґрунтованої стратегії розвитку підприємства є однією з умов ефективної його діяльності в умовах ринкової економіки. Без неї підприємство як у фінансовому аспекті, так і в зайнятті необхідної частки ринку або окремого його сегмента може досягнути тільки тимчасових і випадкових успіхів. Стратегія найбільше необхідна тоді, коли у зовнішньому середовищі підприємства відбуваються швидкі й не передбачувані зміни. При відсутності стратегії, різні складові виробничої системи розвиваються у різних напрямках, що приводить до виникнення протиріч та зниження ефективності діяльності підприємства [100].

Для того, щоб промислові підприємства України могли успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринку потрібно перевести їх на інноваційний тип розвитку. Цьому переходу має сприяти оптимальна інноваційна політика держави та ефективне регулювання нею інноваційної діяльності [82; 84; 94; 110; 193]. Важливе значення мають також формування та реалізація ефективних інноваційних стратегій підприємств.

На розвиток промислових підприємств безпосередньо впливає впровадження інноваційних розробок. Інноваційний розвиток надає підприємству можливість отримати значні прибутки, які в процесі розподілу є джерелом формування ВВП та бюджетів усіх рівнів. Проте зростання ВВП на основі нових технологій становить лише 0,7%, в той час як середньоєвропейський показник становить 25–35%, а в Китаї сягнув 40% [213, с. 35].

Негативний стан в інноваційній сфері, а отже, і невисоку конкурентоспроможність вітчизняної економіки засвідчують і відомі міжнародні інституції. За даними міжнародної школи INSEAD та Всесвітньої організації інтелектуальної власності у 2012 р. у рейтингу з 141 країни за індексом інновації Україна займає 63 місце [377, с. 128]. Це доводить те, що за наявності певної інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств вона має обмежений практичний результат.

Важкий фінансовий стан промислових підприємств (близько половини з них є збитковими) унеможливорює оновлення основних виробничих фондів, які зношені майже наполовину. Частка застарілого устаткування у деяких галузях промисловості становить 60–70%. У промисловості переважають відсталі технології, які призводять до високого рівня споживання матеріалів та



енергоресурсів, яке у 4-5 разів є вищим, ніж у розвинених країнах. Зокрема, устаткування в машинобудуванні, яке традиційно покликане бути потужним двигуном інноваційних процесів у всіх галузях національного господарства, оновлюється досить повільно. Масштаби застосування ефективних розробок у виробництві вітчизняних промислових підприємств є дуже низькими, про що свідчить співвідношення між обсягами витрат на науково-технічну діяльність та використанням результатів цього впровадження, трансформованих в інновації, у виробництво: в Україні воно становить лише 1:1,06, в той час як за кордоном таке співвідношення становить 1:10 [302, с.229].

Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств можна оцінити за рівнем впровадження інновацій. Динаміку впровадження та реалізації інновацій промисловими підприємствами за період 2000–2012 рр. подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Впровадження інновацій на промислових підприємствах

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової
2000	14,8	1403	430	15323	631	-
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3

Частка вітчизняних підприємств, що впроваджували інновації впродовж проаналізованого періоду є незначною. Як видно з табл. 2.5, тенденція щодо зниження інноваційної активності промислових підприємств простежується починаючи з 2003 р. Так, частка підприємств, що впроваджували інновації, скоротилася у 2003 р. до 11,5% (проти 14,6% у попередньому). Відповідно майже втричі зменшилася кількість інновацій, які були реалізовані у промисловості. Проте, найменшою була частка інноваційних підприємств у 2005 р., вона становила

всього 8,2% у загальній кількості промислових підприємств. Починаючи з 2010 р., інноваційна активність промислових підприємств починає наростати, і вже у 2012 р. частка інноваційних підприємств збільшується до 13,6% [302, с.229].

За даними експертної оцінки, проведеної Державною службою статистики України, основними чинниками, які перешкоджають розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є: нестача власних коштів (80,1% досліджених підприємств), великі витрати на нововведення (55,5%), недостатня фінансова підтримка держави (53,7%), високий економічний ризик (41%), недосконалість законодавчої бази (40,4%), тривалий термін окупності нововведень (38,7%), відсутність коштів у замовників (33,3%), нестача кваліфікованого персоналу (20%), відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями (19,7%), нестача інформації про ринки збуту (17,4%), нестача інформації про нові технології (16,1%) [313].

Загалом можна виділити дві важливі причини негативних тенденцій у розвитку інноваційної діяльності в Україні: відсутність або неоптимальність інноваційних стратегій підприємств; неефективна реалізація обраних інноваційних стратегій (в тому числі і при наявності оптимальної стратегії).

Відсутність інноваційних стратегій у більшості вітчизняних промислових підприємств, зумовлена, неусвідомленням їх керівниками безальтернативності інноваційного типу розвитку та неврахуванням ряду особливостей промисловості України, а саме: високої трудомісткості промислового виробництва, браку фахівців з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НД і ДКР) і кваліфікованих робітників з досвідом роботи в промисловому комплексі; високої фондомісткості промислових виробництв та суттєвого морального і фізичного зношення основних виробничих засобів; високої металомісткості продукції промислових підприємств та суттєвих енергозатрат на її виробництво; розрізненості виробництв важливих комплектуючих складних видів промислової продукції (внаслідок державної політики, що була до проголошення незалежності України); значного відставання науково-технічного рівня більшості вітчизняних промислових підприємств від конкурентів з США, Японії, а також із високорозвинутих країн Західної Європи; низької конкурентоспроможності більшості видів продукції вітчизняних підприємств та значного заповнення ринку України імпоротною продукцією; нездатності багатьох промислових підприємств колишнього військово-промислового комплексу адаптуватись до ринкових умов економіки.

Серед найпоширеніших причин вибору неоптимальних інноваційних стратегій можна назвати такі: протиріччя наукових досліджень щодо суті інноваційної стратегії та її видів; відсутність оптимальних методик вибору інноваційних стратегій; відсутність відповідного досвіду у їх розробників; відсутність підрозділу який би займався виключно питаннями пов'язаними з формуванням і реалізацією інноваційної стратегії.

Щодо трактування поняття "інноваційна стратегія" є багато підходів і відповідно протиріч між ними. Так, Л. Антонюк, А. Поручник та В. Савчук вважають, що інноваційна стратегія характеризується взаємопов'язаним комплексом дій, які спрямовані на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [18]. С.М. Ілляшенко використовує у своїй праці поняття "інвестиційна стратегія інноваційного розвитку", яка розглядається як динамічний процес ресурсного забезпечення підприємства, що розвивається [164]. А.В. Гриньов використовує термін "стратегія розвитку інноваційної діяльності на підприємстві", під якою розуміє систему довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між складовими його інноваційного розвитку, а також їхнього перерозподілу при змінні внутрішніх і зовнішніх умов функціонування [97]. К.П. Янковський та І.Ф. Мухарь вважають, що інноваційна стратегія - це цілеспрямована діяльність по визначенню найважливіших напрямків, вибору пріоритетів перспективного розвитку, виробленню вимог до розвитку підприємства і до комплексу заходів для досягнення перерахованих цілей [385]. На думку, Р.А. Фатхутдінова, під інноваційною стратегією варто розуміти один із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даного підприємства, галузі, споживачів, що спрямований на його розвиток [333]. Крім цього деякі автори в певних аспектах у своїх працях [103; 112] ототожнюють інноваційну стратегію та стратегію науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Більшість вчених виділяють різновиди стратегій, але не здійснюють їх класифікацію за певними ознаками. Так, Х. Фрімен виділив шість типів інноваційної стратегії підприємства: наступальну, опортуністичну, імітаційну, залежну, традиційну і оборонну [14]. В свою чергу, Л. Водачек, О. Водачкова поділяють інноваційні стратегії на: активно наступальні, помірно наступальні, оборонні і залишкові [69]. Н.І. Чухрай виділяє стратегію притягування інновацій та стратегію пристосування інновацій. Перша ґрунтується на створенні інновацій на які існує попит на ринку, виявлений маркетинговими дослідженнями. Друга ж ґрунтується на фундаментальних або прикладних дослідженнях наукового персоналу і не пов'язана з одночасними

маркетинговими дослідженнями ринку [373]. О.В. Василенко, виходячи з умов зовнішнього середовища і внутрішнього становища фірми, виділяє такі інноваційні стратегії: наступальну, оборону, авангардну, імітаційну [57, 58]. К.П. Янковський та І.Ф. Мухарь виділяють інноваційні стратегії, які носять наступальний і оборонний характер. Причому перший тип на їхню думку може бути агресивним або поміркованим, а другий - залишковим або адаптивним [385]. Р.А. Фатхутдінов притримується поділу А. Юданова на: віолентну (силову), патієнтну (нішову), комутантну (стратегію пристосування) та експлерентну (піонерську), пропонуючи для них певні види інновацій за спрямуванням і кардинальністю, які найбільш доцільно впроваджувати підприємствам, що обрали перелічені стратегії [333].

Аналітичний огляд наукових праць [10; 27; 28; 48; 73; 83; 108; 122; 177], свідчить про наявність різних тлумачень як самого поняття "інноваційна стратегія підприємства", так і класифікації її видів, що зумовлює певні труднощі у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії. Отже, необхідним є прийняття для використання загальноприйнятого тлумачення поняття "інноваційна стратегія підприємства", а також єдиної чіткої класифікації її видів, що дозволить ефективно розвивати наукові дослідження і активно використовувати їх результати у практичній діяльності.

Для полегшення процесу вибору інноваційної стратегії підприємства пропонуємо використовувати класифікацію інноваційних стратегій наведену в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Класифікація інноваційних стратегій підприємства

Класифікаційні ознаки	Види інноваційних стратегій (v)
1	2

<p>1. Особливість інноваційного процесу на підприємстві</p>	<p>1.1. Донорська інноваційна стратегія - стратегія здебільшого розробки новачій власними силами підприємства (або спільно з іншими підприємствами, організаціям, установами) і подальшого продажу прав на їх використання або володіння ними, а також придбання новачій у сторонніх розробників, їх покращення та подальшого продажу прав на їх використання або володіння ними;</p> <p>1.2. Прогресивна інноваційна стратегія - стратегія здебільшого розробки новачій власними силами підприємства (або спільно з іншими підприємствами, організаціям, установами) і впровадження їх у себе та купівлі новачій у сторонніх підприємств, установ, організацій з подальшим їх покращенням та впровадженням у себе;</p> <p>1.3. Адаптивна інноваційна стратегія - стратегія здебільшого купівлі новачій у сторонніх підприємств, установ, організацій з подальшим їх впровадженням у себе без будь-яких покращень;</p> <p>1.4. Спекулятивна інноваційна стратегія - стратегія здебільшого купівлі новачій у сторонніх підприємств, установ, організацій з метою подальшого перепродажу прав на їх використання або володіння ними.</p>
---	--

*Продовженн я таблиці 2.6*

1	2
<p>2. Спосіб задоволення потреби покупців</p>	<p>2.1. Інноваційна стратегія удосконалення - передбачає значне удосконалення існуючої продукції без докорінної заміни основних елементів продукції, без зміни принципу їх дії тощо (покращення матеріалів з яких виготовляється продукція, покращення її дизайну, характеристик тощо);</p> <p>2.2. Інноваційна стратегія заміни - передбачає докорінну заміну основних елементів існуючої продукції, зміну принципу їх дії тощо (наприклад заміна двигуна на дизелі на двигун що працює на бензині);</p> <p>2.3. Інноваційна стратегія комбінування - передбачає створення нових видів продукції здебільшого на основі поєднання уже існуючих видів деталей (агрегатів, складових, компонентів тощо), використання по іншому уже відомих принципів їх дії та взаємодії (створення комплексних апаратів принтер-сканер-копір-факс тощо);</p> <p>2.4. Інноваційна стратегія "першовідкриття" - передбачає створення абсолютно нових, невідомих до цього, видів продукції здебільшого на основі створення нових видів деталей (агрегатів, складових, компонентів тощо), відкриття нових способів їх дії та взаємодії, нових властивостей (перший двигун внутрішнього згорання, перший рентген, перший персональний комп'ютер).</p>
<p>3. Спрямованість здійснення інновацій</p>	<p>3.1. Інноваційна стратегія першочергової орієнтації на високу якість продукції;</p> <p>3.2. Інноваційна стратегія першочергової орієнтації на низьку собівартість;</p> <p>3.3. Інноваційна стратегія першочергової орієнтації на широкий асортимент;</p> <p>3.4. Інноваційна стратегія орієнтації на інше співвідношення рівня якості, собівартості, широти асортименту тощо.</p>
<p>4. Географічне спрямування діяльності підприємства</p>	<p>4.1. Інноваційна стратегія орієнтування на вітчизняний ринок;</p> <p>4.2. Інноваційна стратегія орієнтування на зарубіжні ринки;</p> <p>4.3. Інноваційна стратегія орієнтування на вітчизняний та зарубіжні ринки одночасно.</p>
<p>5. Орієнтування підприємства на покупців на ринку</p>	<p>5.1. Інноваційна стратегія орієнтування на весь ринок;</p> <p>5.2. Інноваційна стратегія орієнтування на сегменти ринку;</p> <p>5.3. Інноваційна стратегія орієнтування на певні підсегменти ринку.</p>
<p>6. Бажана ринкова позиція підприємства</p>	<p>6.1. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію "лідера" на ринку;</p> <p>6.2. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію "другого після лідера" на ринку;</p> <p>6.3. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію "підприємства із сильним впливом";</p> <p>6.4. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію "підприємства із середнім впливом";</p> <p>6.5. Інноваційна стратегія орієнтування на позицію "підприємства із слабким впливом" на ринку (сегменті, підсегменті тощо)".</p>

7. Мета здійснення інновацій	<p>7.1. Наступальна інноваційна стратегія - стратегія з впровадження інновацій з метою: випередження конкурентів; зайняття лідируючих позицій; витіснення з ринку певних конкурентів;</p> <p>7.2. Оборонна інноваційна стратегія – стратегія з впровадження інновацій з метою: відстояти перед конкурентами ринкову позицію; відстояти ринкову частку перед конкурентами; недопущення певних підприємств на ринок;</p> <p>7.3. Відступальна інноваційна стратегія – стратегія впровадження інновацій з метою: протистояння повному витісненню підприємства з ринку певними конкурентами; поступового припинення діяльності на ринку з найменшими втратами для підприємства</p>
8. Співвідношення конкурентоспроможності продукції і стадії життєвого циклу на якій вона знаходиться	<p>8.1. Інноваційна стратегія стрімкого зростання обсягів виробництва певного виду Інноваційної продукції (кількості виданих ліцензій тощо);</p> <p>8.2 Інноваційна стратегія уповільненого зростання обсягів виробництва певного виду інноваційної продукції (кількості виданих ліцензій тощо);</p> <p>8.3. Інноваційна стратегія дотримання стабільності обсягів виробництва певного виду інноваційної продукції (кількості виданих ліцензій тощо);</p> <p>8.4. Інноваційна стратегія уповільненого скорочення обсягів виробництва певного виду інноваційної продукції (кількості виданих ліцензій тощо);</p> <p>8.5. Інноваційна стратегія стрімкого скорочення обсягів виробництва певного виду інноваційної продукції (кількості виданих ліцензій тощо).</p>

*Продовження таблиці 2.6*

1	2
9. Спосіб використання певних новацій підприємством	<p>9.1. Інноваційна стратегія власного виробництва певного виду інноваційної продукції (використання новації підприємством) без видачі ліцензій іншим підприємствам;</p> <p>9.2. Інноваційна стратегія власного виробництва певного виду інноваційної продукції (використання новації підприємством) з видачею ліцензій іншим підприємствам;</p> <p>9.3. Інноваційна стратегія видавання ліцензій іншим підприємствам без організації власного виробництва певного виду інноваційної продукції (без використання новації підприємством);</p> <p>9.4. Інноваційна стратегія продажу патентів іншим підприємствам на певні види інноваційної продукції (види новацій) тощо.</p>
10. Співвідношення рівня привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності підприємства на ньому	<p>10.1. Інноваційна стратегія стрімкого росту обсягів певного виду діяльності;</p> <p>10.2. Інноваційна стратегія уповільненого росту обсягу певного виду діяльності;</p> <p>10.3. Інноваційна стратегія дотримання стабільності обсягів певного виду діяльності на рівні поточних обсягів;</p> <p>10.4. Інноваційна стратегія уповільненого скорочення обсягів певного виду діяльності;</p> <p>10.5. Інноваційна стратегія стрімкого скорочення обсягів певного виду діяльності.</p>
11. Співвідношення обсягів зростання, стабільності та скорочення по усіх видах діяльності підприємства	<p>11.1. Інноваційна стратегія розвитку - стратегія, при дотриманні якої зростання обсягів одних видів діяльності (обсягів реалізації продукції по цих видах діяльності) значно перевищує скорочення обсягів інших видів діяльності (обсягів реалізації продукції по цих видах діяльності) або при дотриманні якої наявне зростання суттєво перевищує стабільні до цього обсяги діяльності;</p> <p>11.2. Інноваційна стратегія балансування - стратегія, при дотриманні якої зростання обсягів одних видів діяльності (обсягів реалізації продукції по цих видах діяльності) є майже на одному рівні із скороченням обсягів інших видів діяльності (обсягів реалізації продукції по цих видах діяльності) або при дотриманні якої наявне зростання чи скорочення є незначним;</p> <p>11.3. Інноваційна стратегія спаду - стратегія, при дотриманні якої зростання обсягів одних видів діяльності (обсягів реалізації продукції по цих видах діяльності) є суттєво меншим за скорочення обсягів інших видів діяльності (обсягів реалізації продукції по цих видах діяльності) або при дотриманні якої наявне скорочення суттєво перевищує стабільні до цього обсяги діяльності.</p>

Таким чином, під інноваційною стратегією підприємства варто вважати комплекс довгострокових принципів, пріоритетів, правил, заходів, які використовує підприємство для забезпечення високого технічного і технологічного рівня його розвитку, оновлення асортименту продукції та підвищення його конкурентоспроможності в умовах внутрішнього і зовнішнього середовищ, які постійно змінюються.

Вибрані підприємством стратегії за кожною класифікаційною ознакою, в розрізі підприємства та його структурних підрозділів, видів діяльності та продукції, будуть формувати стратегічний набір підприємства.

*Стратегічний набір* - це сукупність різних видів стратегій, які розробляє підприємство на певний період, що відображають особливості подальшого розвитку підприємства, а також його орієнтацію на місце і роль у зовнішньому середовищі [197]. Оптимальність стратегічного набору підприємства залежить від професійності вибору стратегій.

При формуванні інноваційної стратегії підприємства необхідно чітко уявити її елементи. Б. Карлоф до елементів стратегії відносив: корпоративну місію; конкурентні переваги; організацію бізнесу; продукцію підприємства; ринки збуту; ресурси; структурні зміни; програму розвитку, культуру та компетентність управління [174]. А.В. Савчук [299] стверджує, що основними елементами стратегії є цілі підприємства, його ресурси, напрямки діяльності підприємства та основні правила його діяльності.

Вважаємо, що інноваційна стратегія підприємства включає такі елементи як: напрямок, спосіб, засіб і траєкторія виконання місії та досягнення цілей.

*Місія* - основна мета підприємства, чітка причина його діяльності. До місії підприємства є ряд загальних вимог: місія не повинна залежати від поточного стану підприємства та методів його роботи; місія не повинна бути догмою, тобто може змінюватись залежно від змін у зовнішньому середовищі; місія повинна відображати прагнення до майбутнього, пріоритетність цінностей підприємства [112].

*Цілі* підприємства виражають його спрямованість щодо виконання місії [98]. Стратегічні цілі "змушують замислитись над тим, що необхідно здійснювати зараз, щоб зміцнити становище фірми і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі" [154]. При формуванні стратегії необхідно слідкувати за тим, щоб, цілі відповідали таким характеристикам: точність і ясність; кількісне вираження; досяжність; відповідність стратегії та інтересам виконавців; часовий аспект [112].

*Напрямок* вказує на що слід орієнтуватися підприємству при здійсненні інноваційної діяльності, щоби виконати встановлену місію та досягнути поставлених цілей (орієнтуватись на: вітчизняний чи зарубіжні ринки; на весь ринок чи його сегменти; позицію лідера чи іншу позицію на ринку).

*Способ* визначає як підприємство може здійснювати інноваційну діяльність, щоб виконати встановлену місію та досягнути поставлених цілей (розробляти новації і впроваджувати на підприємстві, розробляти новації і продавати права на їх використання іншим суб'єктам господарювання тощо).

*Засіб* характеризує чим підприємство може забезпечити виконання встановленої місії та досягти поставлені цілі, здійснюючи інноваційну діяльність (значним удосконаленням існуючих видів продукції, розробкою абсолютно нових видів продукції тощо).

*Траєкторія* окреслює шлях підприємства, якого необхідно дотримуватись при здійсненні інноваційної діяльності, щоб виконати встановлену місію та досягти поставлених цілей (забезпечувати: високу якість продукції, низьку собівартість і відповідну до неї ціну, широкий асортимент, зростання обсягів виробництва одного виду продукції при незмінних обсягах виробництва інших видів продукції чи за рахунок їх часткового або повного скорочення).

*Формування інноваційної стратегії* підприємства, для виконання місії підприємства і ефективного досягнення його цілей, повинне базуватись на взаємоузгодженні "ресурсів", "процесів", "продукції" та "ринків". Насамперед, необхідно визначити можливість здійснення підприємством інноваційної діяльності на конкретних ринках за наявних ресурсів. Далі необхідно провести аналіз здатності підприємства здійснити процеси необхідні для покращення чи створення продукції, яка б задовольняла потреби покупців на яких орієнтується підприємство. Потрібно також проаналізувати чи здатне підприємство заохотити певну категорію покупців купувати нову або удосконалену продукцію підприємства.

Реалізація інноваційної стратегії зможе принести максимальні результати лише коли ресурсні стратегії, процесні стратегії, продуктові стратегії та ринкові стратегії будуть взаємоузгоджені.

Вчені пропонують різноманітні засоби (методи, моделі), що мають як спільні, так і відмінні риси, які можна розбити на такі групи: *матричні* (враховують два чи більше певних фактори); *графічні* (дозволяють виявити оптимальні стратегії або напрями розвитку за допомогою графіків); *аналітичні* (дозволяють: дослідити вплив різних факторів на розвиток підприємства і вибір його стратегії; визначити поточне ринкове положення підприємства, перспективи та недоліки в організації та управлінні його діяльністю); *змішані* (для збільшення ймовірності правильного вибору стратегії підприємства поєднують інструменти та методи, наведені вище).

В усіх вище перелічених групах засобів можуть використовуватись математичні формули, що дозволить підвищити точність вибору стратегії або оцінити фактори, що впливають на її вибір.

Наведемо хронологію виникнення найпопулярніших у світі матриць, які застосовують при виборі стратегій: матриця SWOT-аналізу (1960-ті роки), "Сітка



управління" Блейка-Мортон (1962), матриця І. Ансоффа "товар-ринок" (1965), матриця Бостонської консалтингової групи (1968), матриця Дженерал Електрик - МакКінсі (1970), матриця Shell (1975), матриця А.Д. Літла (1980), матриця конкурентних переваг М. Портера (1980), нова матриця Бостонської консалтингової групи (1981), матриці Г. Дея, П. МакНейма, А. Хекса та Н. Меджлафа (1984), матриця Браунлая-Барта (1985), матриця Д. Монісона (1986), матриця Хофера-Шенделя (1987), матриця керуючих політик М. МакДональда (1990) [78]. На сьогоднішній день є багато інших видів матриць з вибору стратегії підприємства розроблених вченими, але вони здебільшого є модифікаціями згаданих. Аналізуючи зазначені види матриць, виділимо загальні принципи їх побудови:

1. Зазвичай, матриця будується в системі координат двох факторів, які у своїй взаємодії впливають на вибір стратегії;
2. Кожній комірці матриці, що знаходиться в системі координат обраних факторів, як правило, відповідає одна стратегія підприємства;
3. Фактори, які покладені в основу матриці здебільшого належать до категорій, що характеризують ринок збуту (цільовий ринок) підприємства та до категорій, що характеризують підприємство на цьому ринку. Фактори, що використовують у зазначених матрицях наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори, що лежать в основі деяких матриць вибору стратегій підприємства

Фактори, що лежать в основі матриць вибору стратегій підприємства	Види матриць													
	Матриця І. Ансоффа "товар-ринок"	Матриця Бостонської консалтингової групи	Матриця Дженерал Електрик - МакКінсі	Матриця Shell	Матриці Г. Дея	Матриця П.МакНейма	Матриця А. Хекса та Н. Меджлафа	Матриця Д. Монісона	Матриця керуючих політик М. МакДональда	Матриця А.Д. Літла	Матриця Браунлая-Барта	Матриця Хофера-Шенделя	Нова матриця Бостонської консалтингової групи	Матриця конкурентних переваг М. Портера
Конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Ринки підприємства (існуючі та нові)	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Темпи росту ринків збуту підприємства	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Привабливість ринків збуту підприємства	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ринкова конкурентна позиція підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-

Стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремих сегмент)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Можлива кількість конкурентних переваг на ринку	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Вагомість конкурентних переваг	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-
Джерело конкурентної переваги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Товари підприємства (існуючі та нові)	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Стадії життєвого циклу товарів підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-

Матриці як інструмент стратегічного аналізу мають свої недоліки і переваги. Переваги матриць - вони дозволяють: згрупувати й узагальнити результати стратегічного аналізу та представити ці дані в зручній для користувача формі; виявити характер взаємо узгодженого впливу двох чи більше факторів на вибір стратегії підприємства; вибрати найперспективніші види діяльності або стратегічні господарські одиниці, з метою оптимізації розподілу і використання фінансових, матеріальних, кадрових та інших видів ресурсів; ефективно приймати рішення на основі існуючих шаблонів вибору стратегії підприємства у конкретних ситуаціях.

Недоліки матриць: значна суб'єктивність через використання експертного методу; статичний характер матриць (характеризують поточний стан розвитку підприємства і зовнішнього середовища, що не дає можливості оцінити тенденції змін, важливі для вибору стратегії); пропонуючи можливі узагальнені варіанти стратегій - матриці, не визначають способів і засобів їх реалізації; велика альтернативність стратегій при однакових значеннях факторів, що значно підвищує невизначеність і неоднозначність вибору; можливість відслідковувати вплив на вибір стратегії лише двох факторів, що не може забезпечити оптимальний вибір стратегії підприємства; складність визначення значень комплексних факторів, що лежать в основі матриць.

Матриці використовують для вибору стратегії: на корпоративному рівні, на рівні стратегічних господарських підрозділів та на функціональному рівні. На загальнокорпоративному рівні використовують матриці: Ансоффа "товар-ринок", Бостонської консалтингової групи, Дженерал Електрик - МакКінсі, She11, Г. Дея, Д. Монієсона, А.Д. Літтла та інші. На рівні стратегічних господарських підрозділів застосовують матриці Браунлая-Барта, Хофера-Шенделя, М. МакДональда, М. Портера, А.Д. Літтла та інші.

Розглянемо матриці, які використовують для вибору загальнокорпоративних стратегій підприємства. Так, матриця SWOT-аналізу, що хоч і виникла досить давно, все ж активно використовується на сьогоднішній день багатьма підприємствами на Україні та закордоном. Матриця дозволяє визначити чотири різновиди корпоративних стратегій підприємства, і зорієнтувати його на вибір найоптимальніших різновидів

стратегій враховуючи сильні і слабкі сторони підприємства, загрози і можливості зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості: 1. 2. 3...	Загрози: 1. 2. 3...
Сильні сторони: 1. 2. 3...	Поле "СІМ"(сила і можливості)	Поле "СІЗ"(сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. 3...	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

На рис. 2.13. подано одну з перших матриць, в якій було запропоновано різновиди корпоративних стратегій - це матриця І. Ансоффа "товар-ринок" .

		<b>Товар</b>	
		<b>Існуючий</b>	<b>Новий</b>
<b>Ринок</b>	<b>Існуючий</b>	1. Стратегія поглиблення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
	<b>Новий</b>	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 2.13. Матриця І. Ансоффа "товар-ринок" [17]

На рис. 2.14. подано модель, яка на основі ринкових позицій стратегічних господарських підрозділів, надає рекомендації з вибору відповідної стратегії –це матриця Бостонської консалтингової групи.

		<b>Відносна ринкова частка підприємства</b>	
		<b>Висока</b>	<b>Низька</b>
<b>Темп росту ринків збуту підприємства</b>	<b>Високий</b>	"Зірки" Стратегія підтримання досягнутих позицій	"Знаки запитання" Стратегія розвитку; Стратегія ліквідації
	<b>Низький</b>	"Дійні корови" Стратегія підтримання ринкових позицій; Стратегія "збору врожаю"	"Собаки" Стратегія "збору врожаю"; Стратегія ліквідації

Рис. 2.14. Матриця Бостонської консалтингової групи [56]

Корисність і значимість цієї матриці полягає у визначенні основних напрямів розвитку стратегічних господарських підрозділів підприємства і відповідних їм стратегій. Однак, фактори на яких базується матриця хоч і є важливими, але не дають чіткої інформації ні про ринки збуту продукції підприємства, ні про конкурентні позиції на них.

Вважається, що сьогодні найбільшого успіху досягнуть ті підприємства, які шляхом створення конкурентних переваг зможуть пристосуватися до нових умов економічної діяльності та правильно спрогнозують тенденції розвитку конкретних ринків. Під впливом цих тверджень Бостонська консалтингова група модифікувала свою матрицю (див. рис. 2.15.)

		Розміри конкурентних переваг	
		Невеликі	Великі
Кількість способів реалізації конкурентних переваг	Багато	"Фрагментація" (немає однозначної залежності між рентабельністю інвестицій та часткою ринку підприємства)	"Спеціалізація" (рентабельність інвестицій в середній мірі залежить від частки ринку підприємства)
	Декілька	"Пат" (рентабельність інвестицій мало залежить від частки ринку підприємства)	"Обсяги" (рентабельність інвестицій сильно залежить від частки ринку підприємства)

Рис. 2.15. Нова матриця Бостонської консалтингової групи [90]

В новій матриці всі види діяльності діляться на чотири види і для кожного з них пропонується своя стратегія, яка визначається взаємозалежністю між рентабельністю інвестицій та часткою ринку підприємства. Рівень цієї залежності буде визначальним при обранні підприємством стратегії диференціації продукції, фокусування, мінімальних витрат тощо [90].

Спроби вибрати два окремих фактори, які б характеризували привабливість ринків збуту і ринкові переваги підприємства завершилися безуспішно. Це призвело до виникнення так званих багатокритеріальних матриць. Одна з перших багатокритеріальних матриць належить фірмам Дженерал Електрик - МакКінсі [57]. Консалтингова фірма МакКінсі використала підхід до побудови матриць вибору стратегій (див. рис. 2.16.), який став основоположним для більшості наступних багатокритеріальних матриць, і зокрема матриць: фірми Shell, Г. Дей, Д. Монієсона [78].

Проаналізувавши рис. 2.16. можна виявити відмінні та спільні риси зазначених багатокритеріальних матриць.

		Розробник матриці	Конкурентоспроможність бізнесу підприємства		
			висока	середня	низька
Привабливість ринків збуту підприємства	висока	Дженерал Електрик - МакКінсі	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
		Shell	Стратегія ринкового лідера	Стратегія посилення конкурентних переваг	Подвоїти обсяг виробництва або відмовитися від бізнесу
		Г. Дей	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
		Д. Монієсон	Інвестування в ріст	Вибіркове інвестування в ріст	Інвестування для грошових надходжень

середня	Дженерал Електрик - МакКінсі	Стратегія захисту позицій	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія "збору урожаю"
	Shell	Стратегія ризику	Вибірково продовжувати бізнес	Вибірково продовжувати або звернути бізнес
	Г. Дей	Стратегія розвитку	Стратегія "збору урожаю"	Розвиток без ризику
	Д. Монієсон	Інвестування в ріст	Вибіркове інвестування для грошових надходжень	"Збір урожаю"
низька	Дженерал Електрик - МакКінсі	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія "збору урожаю"	Стратегія елімінації
	Shell	Стратегія генератора грошових надходжень	Стратегія часткової ліквідації	Ліквідація
	Г. Дей	Стратегія захисту позицій	Стратегія "збору урожаю"	Стратегія елімінації
	Д. Монієсон	Вибіркове інвестування для грошових надходжень	Захист системи вилучення коштів	Ліквідація

Рис. 2.16. Структура матриць фірм Дженерал Електрик - МакКінсі, фірми Shell, Г. Дея, Д. Монієсона

Багатокритеріальні матриці мають такі спільні риси: фактори, на основі яких будується матриця ("привабливість ринків збуту підприємства" та "конкурентоспроможність бізнесу підприємства"); основні різновиди стратегій. Відмінності у цих багатокритеріальних матрицях наявні за двома напрямками: за специфікою стратегій щодо кожної комірки матриці; за складовими показниками факторів, що лежать в основі матриці та методикою визначення цих показників.

Консалтингова група "Артур Д. Літл" запропонувала інший підхід побудови матриці вибору стратегій розвитку підприємства від того, що використала Бостонська консалтингова група. При цьому підході на вибір стратегії здійснювали взаємоузгоджений вплив такі фактори як "ринкова конкурентна позиція фірми" і "стадія життєвого циклу товару фірми". Ще однією особливістю цієї матриці є можливість її використання як на загально корпоративному рівні (табл. 2.17), так і на рівні стратегічних господарських підрозділів підприємства.

Багатокритеріальні матриці мають такі спільні риси: фактори, на основі яких будується матриця ("привабливість ринків збуту підприємства" та "конкурентоспроможність бізнесу підприємства"); основні різновиди стратегій. Відмінності у цих багатокритеріальних матрицях наявні за двома напрямками: за специфікою стратегій щодо кожної комірки матриці; за складовими показниками факторів, що лежать в основі матриці та методикою визначення цих показників.

Консалтингова група "Артур Д. Літл" запропонувала інший підхід побудови матриці вибору стратегій розвитку підприємства від того, що використала Бостонська консалтингова група. При цьому підході на вибір стратегії здійснювали взаємоузгоджений вплив такі фактори як "ринкова конкурентна позиція фірми" і "стадія життєвого циклу товару фірми". Ще однією особливістю цієї матриці є можливість її використання як на загально корпоративному рівні (табл. 2.17), так і на рівні стратегічних господарських підрозділів підприємства.

При виборі стратегії на рівні стратегічних господарських підрозділів підприємства А.Д. Літл у своїй матриці пропонує 24 види можливих різновидів стратегій [138]. Матриця М. Макдональда, яка є комбінацією матриці Бостонської консалтингової групи та матриці МакКінсі, (див. рис. 2.17.) також може використовуватись як на загальнокорпоративному рівні, так і на рівні стратегічних господарських підрозділів підприємства.

Таблиця 2.17

Види корпоративних стратегій за матрицею А.Д. Літла

Ринкова конкурентна позиція	Стадія життєвого циклу товару підприємства			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
<b>Домінуюча</b> (ринковий лідер)	- збільшувати ринкову частку; - утримувати позицію	- утримувати позицію; - утримувати ринкову частку	- утримувати позицію; - розвиватися разом з галуззю	- утримувати позицію
<b>Сильна</b>	- намагатися поліпшити позицію; - збільшувати ринкову частку	- намагатися поліпшити позицію; - утримувати ринкову частку	- розвиватися разом з галуззю	- утримувати позицію
<b>Сприятлива</b>	- вибірково або масово збільшувати ринкову частку; - вибірково намагатися поліпшити свою позицію	- намагатися поліпшити позицію; - вибірково збільшувати ринкову частку;	- підтримувати позицію; - знайти ринкову нішу	- вилучати кошти; - поступово виходити з ринку
<b>Надійна</b> (задовільна)	- вибірково поліпшувати свою позицію	- знайти ринкову нішу й зберігати її	- знайти ринкову нішу; - поступово виходити з ринку	- поступово виходити з ринку; - відразу вийти з ринку
<b>Слабка</b> (незадовільна)	- зміцнювати позицію; - виходити з ринку	- зміцнювати позицію; - виходити з ринку	- зміцнювати позицію; - поступово Виходити з ринку	- вийти з ринку

		Конкурентоспроможність бізнесу підприємства	
		Значна	Незначна
Привабливість ринку	<b>Висока</b>	Стратегія розвитку	Розвиток за сприятливих умов
	<b>Низька</b>	Підтримання ринкових позицій, орієнтація на прибуток	Отримання максимального прибутку

Рис. 2.17. Матриця М. Макдональда [61]

Від першої матриці до матриці М. Макдональда перейшли: розмірність (2x2) та основні різновиди стратегій (розвитку, підтримання ринкових позицій, орієнтація на прибуток, тобто стратегія "збору врожаю"), а від другої - багатокритеріальність факторів, що лежать в основі матриці.

Тепер розглянемо матриці, що використовуються виключно для вибору стратегій на рівні стратегічних господарських підрозділів підприємства. Однією з них є матриця М. Портера (рис. 2.18.).

		Конкурентна перевага	
		Унікальність ринкової пропозиції фірми для споживача	Низькі витрати
Стратегічна мета	Весь ринок	Диференціація	Цінове лідерство
	Окремий сегмент	Фокусування на диференціації	Фокусування на низькій ціні

Рис. 2.18. Матриця М. Портера [78]

Інший підхід у побудові матриці вибору стратегій на рівні стратегічних господарських підрозділів підприємства використав Д. Браунлай і К. Варт, виділивши дві ринкові конкурентні позиції фірми ("ринковий лідер" та "ринковий послідовник") та три стадії життєвого циклу товару ("ріст", "зрілість", "спад"). Існує ще ряд матриць, які використовуються для обрання стратегій на рівні стратегічних господарських підрозділів, однак в основному вони є модифікаціями вже розглянутих в роботі матриць.

Графічними засобами формування стратегій є: модель "кривої досвіду", модель "кривої життєвого циклу попиту", модель вивчення профілю об'єкта, тривимірна схема Абеля, метод SPACE-аналізу та інші. В основі моделі "кривої досвіду" лежить твердження, що витрати на одиницю продукції зменшуються на фіксований відсоток при кожному подвоєнні випуску продукції [73]. Тобто, збільшення частки підприємства на ринку збуту дає змогу підприємству збільшувати обсяги виробництва, для постійного задоволення попиту споживачів, зменшуючи рівень виробничих витрат, а отже збільшуючи прибутковість і конкурентоспроможність. Ця модель дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному ринку і зорієнтувати підприємство на вибір оптимальної стратегії. Однак модель не є універсальною, оскільки "ефект досвіду" може втратити свою вагу коли конкурент, незалежно від частки ринку, має переваги у витратах (нижча вартість ресурсів, новітні технології). Тоді підприємству доцільно обирати стратегію представлення на ринок товару з високою ціною, але кращої якості.

Модель "кривої життєвого циклу попиту" або модель зростання Гомпарта дає змогу вибрати стратегію розвитку підприємства в залежності від стадії життєвого циклу на якій знаходиться попит на продукцію. В залежності від стадії попиту, підприємство буде знаходитись в різних умовах конкурентної боротьби і типу покупців, перед ним будуть різні альтернативи щодо способу розширення збуту продукції та цінової політики [69].

Модель "кривої залежності рентабельності підприємства та частки ринку" М. Портера дає можливість підприємству під час формування стратегії вибирати: конкурувати на всьому ринку чи на окремому його сегменті [126].

Модель вивчення профілю об'єкта передбачає графічне представлення сукупності характеристик підприємства завдяки яким воно відоме важливій цільовій групі покупців. Якщо зобразити одночасно профілі підприємства і його конкурентів, то можна визначити в чому підприємство поступається конкурентам і навпаки. Проведений аналіз на основі профілю підприємства надасть управлінському персоналу інформацію стосовно можливих напрямків розвитку та відповідних їм стратегій [73].

Тримірна схема Абея дозволяє підприємству досліджувати перспективи діяльності підприємства в трьох вимірах: групи покупців, що обслуговуються (хто?); потреби покупців (що?); технологія, що використовується при розробці і виробництві продукту (як?) [97]. Насамперед, на схемі встановлюється положення початкової діяльності підприємства, а після цього рухаючись від початкового положення по трьох осях, підприємство може знайти нові сегменти ринку, нове застосування продукції для задоволення виявлених потреб споживачів або нові можливості економії на витратах виробництва та збуту за рахунок зміни технологій пов'язаних з цими процесами [103].

Метод SPACE-аналізу, окрім побудови таблиці з результатами оцінювання, дає змогу побудувати вектор оптимальної для підприємства стратегії серед чотирьох альтернативних стратегій: агресивної, конкурентної, захисної та консервативної [64]. При цьому стратегічне становище підприємства оцінюється в розрізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з виділенням чотирьох груп критеріїв оцінки діяльності підприємства: фінансової сили підприємства; конкурентоздатності підприємства і його становища на ринку; привабливості сектора у якому функціонує підприємство; стабільності сектора в якому функціонує підприємство. Оцінка критеріїв у формі довірчих інтервалів підвищить якість вибору стратегії, але ускладнить графічну модель [135].

Важливою перевагою графічних засобів є зручність та наочність подання інформації, зручність її аналізу, наявність чітких залежностей між значеннями



факторів. Недоліком є мала варіантність стратегій розвитку при досить широкому діапазоні значень факторів.

Видами аналітичних засобів є: модель МакКінсі 7S, метод аналізу GAP, метод аналізу "Lots", метод СОП-аналізу, метод PIMS-аналізу, концепція збалансованої системи показників (BSC).

Модель МакКінсі 7S дозволяє дослідити взаємозв'язки між такими факторами: стратегія, навика, загальноприйняті цінності, структури, системи, кадри і стиль. Вона не дає чітких рекомендацій з розробки стратегії, але дозволяє поглянути на розвиток підприємства [56].

Метод аналізу GAP дозволяє організувати діяльність підприємства відповідно найвищим вимогам менеджменту. Б. Карлофф називає аналіз "GAP" організованою атакою на розрив між бажаною і прогнозованою діяльністю [174].

Метод аналізу "Lots" полягає в обговоренні на різних рівнях управління протягом дев'яти етапів наступних проблем діяльності підприємства: поточної ринкової позиції підприємства; стратегії; довгострокових цілей діяльності; аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації та звітності. Результатом є розробка пропозицій з ефективною побудови взаємозв'язків із зовнішнім середовищем [87].

Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП) призначена для здійснення стратегічної оцінки малих та середніх підприємств. Згідно цієї методики збалансованість управління і правильність вибору стратегії підприємства, визначається за 16 показниками в розрізі чотирьох напрямків: загальна оцінка підприємства; ресурси; знання; використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей. Результати характеризуються великим рівнем суб'єктивізму оскільки оцінка йде на базі експертного методу [135].

Діловий комплексний аналіз PIMS передбачає встановлення кількісних закономірностей впливу 37 факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність підприємства. Найважливішими з цих факторів є інновації, відносна якість продукції, продуктивність, конкурентна позиція бізнесу, низькі витрати на одиницю продукції, вертикальна інтеграція, капіталоємність [134]. Застосування аналізу PIMS має ряд обмежень: проект PIMS реалізовувався для високорозвинених, стійких ринків і видів діяльності, а тому використання його для динамічних високотехнологічних галузей буде невиправдане; для аналізу недостатньо використовуються показники, що характеризують організаційну структуру підприємства, методи і стиль керівництва тощо [97].

Запропонована Р.С. Каштаном та Д.П. Нортоном концепція збалансованої системи показників (BSC), дозволяє встановити зв'язок між монетарними і

немонетарними величинами вимірювання різних показників, між показниками, які вимірюють досягнуті результати і показниками, які характеризують процеси, що забезпечують отримання результатів [31]. Вона придатна як для великих, так і для середніх та малих підприємств і може дати відповіді на такі питання: 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта); 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрігосподарський аспект); 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект розвитку і навчання); 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект) [31]. Л.С. Мейзел модифікував базову модель BSC замінивши четверту перспективу "Розвиток і навчання" на блок індикаторів "Кадровий потенціал" [135].

Перевагами аналітичних засобів є можливість: детального аналізу зв'язків між багатьма факторами впливу на вибір стратегії; детального врахування якісних факторів впливу; знаходження шляхів збалансування діяльності підприємства з наявними його ресурсами і факторами зовнішнього середовища. Недолік - велика суб'єктивність вибору стратегії, оскільки основну вагу при використанні цих засобів займають експертні оцінки.

Змішані засоби (моделі, методи) пропонуються в роботах [125; 173]. Їх перевагою є можливість використати більшість переваг перелічених груп засобів, мінімізувати недоліки та обмеження, властиві їм, та максимізувати ймовірність оптимального вибору стратегії підприємства. Недоліки змішаних засобів: складність і трудомісткість розрахунків та їх інтерпретації; висока ймовірність помилки в розрахунках; складність узагальнення висновків отриманих з використанням різних засобів.

Ряд джерел [57; 147] рекомендує використовувати для вибору стратегій підприємства, перелічені засоби (матриці, графіки), а інші [21; 65; 87] пропонують створювати нові засоби або хоча б модифікувати існуючі.

Зокрема М.А. Йохна та В.В. Стадник [170, с.155], пропонують використовувати матрицю вибору інноваційної стратегії подану на рис. 2.19.

Ринкова позиція	Сильна	Придбання фірм-інноваторів	Стратегія "вслід за лідерами"	Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР, створення інновацій
	Сприятлива	Рационалізація виробничих процесів	<b>ВИБІР</b>	Пошук вигідних сфер застосування нових технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Рационалізація виробничих процесів	Організація "ризикового" проекту
		Слабкі	Сприятливі	Сильні
Інноваційні можливості				

Рис. 2.19. Матриця вибору інноваційної стратегії

В.Ф. Гриньов [94] пропонує використовувати аналогічну матрицю де фактор "інноваційні можливості", замінено фактором "технологічна позиція".

В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, О.М. Кизим наводять в роботі [280, с.205] пропонують матриці технологічного розвитку, який має пряме відношення до інновацій (див. рис. 2.20.)

Технологічна привабливість	<b>Висока</b>	Придбання ноу-хау	Присутність	Лідерство
	<b>Середня</b>	Раціоналізація	Раціоналізація	Стратегія ніші
	<b>Низька</b>	Вихід	Раціоналізація	Продаж ноу-хау
		<b>Низький</b>	<b>Середній</b>	<b>Високий</b>
Ресурсний потенціал				

Рис. 2.20. Матриця технологічного портфеля

В цій же праці [50] подано ще один різновид матриці вибору варіанту технологічного розвитку підприємства (рис. 2.21.).

Привабливість технології	<b>Висока</b>	Створення спільних підприємств. Поглинання підприємств за кордоном	Створення власного центру НДЦКР у країні походження нової технології (нове розміщення)
	<b>Низька</b>	Придбання додаткових патентів, ліцензій	Розробка в рамках центрального підрозділу (розширення на місцях розміщення)
		<b>Погана</b>	<b>Добра</b>
Відносна технологічна позиція підприємства			

Рис. 2.21. Матриця вибору стратегії технологічного розвитку через технологічну позицію підприємства

При формуванні інноваційної стратегії підприємства, здійснюється пошук інноваційних ідей та прогнозування інновацій. В роботі [23] серед методів пошуку інноваційних ідей підприємства виділено такі: метод проб і помилок; метод контрольних питань; метод мозкового штурму; метод морфологічного аналізу; метод фокальних об'єктів; метод синектики; метод стратегії семикратного пошуку; метод теорії рішення винахідницьких задач.

В свою чергу серед методів прогнозування інновацій [18] виділяють такі: метод екстраполяції; метод пошукового прогнозу; нормативний метод; метод прогнозів на основі аналізу тенденцій; метод інтуїтивного прогнозу тощо.

І.Т. Балабанов серед методів вибору інноваційної політики (які можна використовувати і для вибору інноваційної стратегії) підприємства виділяв наступні: метод написання сценаріїв, метод ігор, метод Дельфі, метод імітації, метод Монте-Карло [27].

Метод написання сценаріїв полягає в розробці можливих деталізованих шляхів досягнення цілей підприємства спеціально підібраним колективом працівників. В ході розробки сценаріїв аналізуються і обговорюються можливі

варіанти розвитку подій у розрізі внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства [82].

Метод ігор ґрунтується на моделюванні різноманітних економічних процесів в яких бере участь будь-яка кількість учасників, кожен з яких хоче максимізувати свій позитивний результат або мінімізувати свої затрати. При цьому встановлюється певна система, обов'язкових для всіх учасників змодельованого процесу, правил. Цільові функції учасників гри різні або й протилежні, що дозволяє їм співпрацювати у певних ситуаціях. Оскільки ігри мають конфліктний характер ефективність рішення одного учасника залежить від дій інших учасників. Метод передбачає використання матриць гри, які за конкретних умов дозволяють вибрати оптимальну стратегію [81].

Метод Дельфі передбачає індивідуальне анкетування декількох експертів з прогнозування розвитку підприємства та оточуючого його середовища. Опитування здійснюється в декілька етапів, під час яких спілкування між експертами не дозволяється, але після кожного туру вони можуть обмінюватись інформацією між собою і отримувати нові дані. Однак обмін здійснюється на умовах анонімності. При використанні цього методу складають сценарій, який описує сучасний стан проблеми, передумови її виникнення і прогноз на майбутнє по її вирішенню, будують "дерево цілей", виділяють коефіцієнти їх важливості тощо. Після проходження останнього етапу отримані результати узагальнюються і обирається остаточний вид стратегії підприємства [85].

Метод імітації базується на створенні моделі реальних господарських ситуацій, яка використовується для отримання висновків про результати та витрати, що виникнуть внаслідок конкретних рішень в моделі і аналогічно в реальних економічних умовах. При цьому використовують розрахунок критеріїв оптимальності в умовах невизначеності та лінійне програмування [8].

Метод Монте-Карло використовуючи теорію ймовірності і таблиці випадкових чисел на основі мінімальної кількості даних і широкого використання комп'ютерних систем імітує реальні явища і події [81].

Загалом у сучасній теорії управління існує багато прихильників різних підходів до формування стратегії підприємства, однак в науковій літературі їх поділяють на дві групи: "раціоналістичні" підходи, що базуються на плановому прийнятті рішень та "поведінкові" підходи, які ґрунтуються на швидкій реакції на проблеми, що виникають, з дотриманням критеріїв, прийнятих для встановлених взаємовідносин [197].

До реалізації інноваційної стратегії є, зокрема, такі підходи:

- самотійно чи спільно з іншим підприємствами здійснювати різні види інновацій, забезпечуючи цим успішну реалізацію інноваційної стратегії;

- здійснювати інновації в розрізі всіх видів діяльності підприємства чи тільки по певних видах, забезпечуючи прагнення дотримуватись саме інноваційної стратегії;
- здійснювати наступну інновацію лише після успішного здійснення попередньої чи для інтенсифікації реалізації інноваційної стратегії одночасно здійснювати декілька інновацій.

Вибір як підходу до формування інноваційної стратегії підприємства, так і підходу до її реалізації залежить від багатьох факторів його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ефективність формування інноваційної стратегії підприємства залежить від правильної організації цього процесу. В літературі є багато підходів до формування інноваційної стратегії, однак в запропонованих алгоритмах відсутні дії з дослідження ризиків [65; 75], притаманних інноваційній стратегії, та з оцінки інноваційного потенціалу підприємства [85]. Вважаємо, що формування і реалізація інноваційної стратегії промислового підприємства повинні здійснюватись за наступними етапами (рис. 2.22):

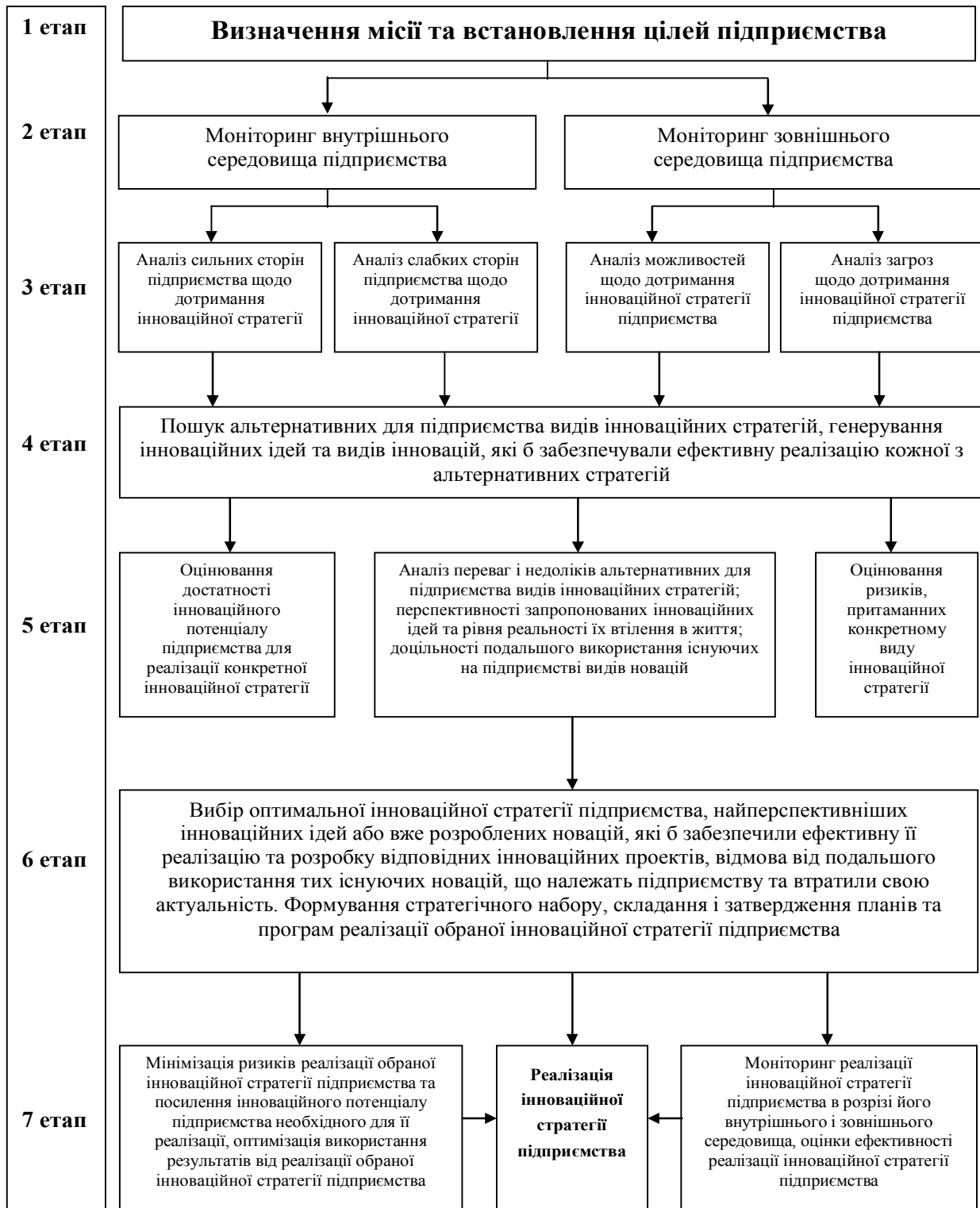


Рис. 2.22. Етапи формування та реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства

етап 1. Визначення місії та цілей підприємства, які воно прагне досягнути;  
 етап 2. Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;  
 етап 3. Аналіз впливу сильних і слабких сторін підприємства, а також його зовнішнього середовища на реалізацію інноваційної стратегії;

етап 4. Пошук альтернативних видів інноваційних стратегій та генерування інноваційних ідей і видів новацій, що є оптимальними та реальними для цього підприємства. Ідеї та новації доповнюють або змінюють в процесі отримання результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

етап 5. Аналіз переваг і недоліків альтернативних інноваційних стратегій, перспективності інноваційних ідей та можливості їх втілення, доцільності подальшого використання існуючих на підприємстві видів новацій.

етап 6. Вибір оптимальної інноваційної стратегії, підбір інноваційних ідей та новацій, необхідних для досягнення цілей підприємства і розробка проектів, виділення видів новацій, розпочатих раніше і які доцільно впроваджувати при реалізації обраної інноваційної стратегії, а також відмова від тих новацій, що втратили свою актуальність. На цьому етапі складають також детальні плани і програми реалізації інноваційної стратегії.

Етап реалізації інноваційної стратегії розглянемо нижче.

При організації процесу формування інноваційної стратегії промислового підприємства, необхідно відповісти на такі важливі питання:

1. Які підрозділи підприємства будуть займатись формуванням інноваційної стратегії, яким чином вони мають взаємодіяти між собою та кому підпорядковуватись і які завдання на них будуть покладені?
2. Яких принципів необхідно дотримуватись та які критерії потрібно враховувати при формуванні інноваційної стратегії підприємства, а також які дії при цьому виконувати?
3. Як здійснювати фінансування майбутньої реалізації інноваційної стратегії підприємства?

Для вибору оптимальної інноваційної стратегії і ефективної її реалізації доцільно, щоб на підприємстві функціонували такі структурні підрозділи: відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; відділ формування інноваційної стратегії та аналізу інновацій; відділ моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища і реалізації інноваційної стратегії; відділ контролю.

На рис. 2.23 подано орієнтовну схему взаємозв'язків підрозділів промислового підприємства в процесі формування його інноваційної стратегії.

Основними обов'язками відділу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт є здійснення прикладних наукових досліджень в напрямку удосконалення існуючих видів продукції підприємства і технології їх виготовлення, а також створення абсолютно нових технологій та видів продукції.

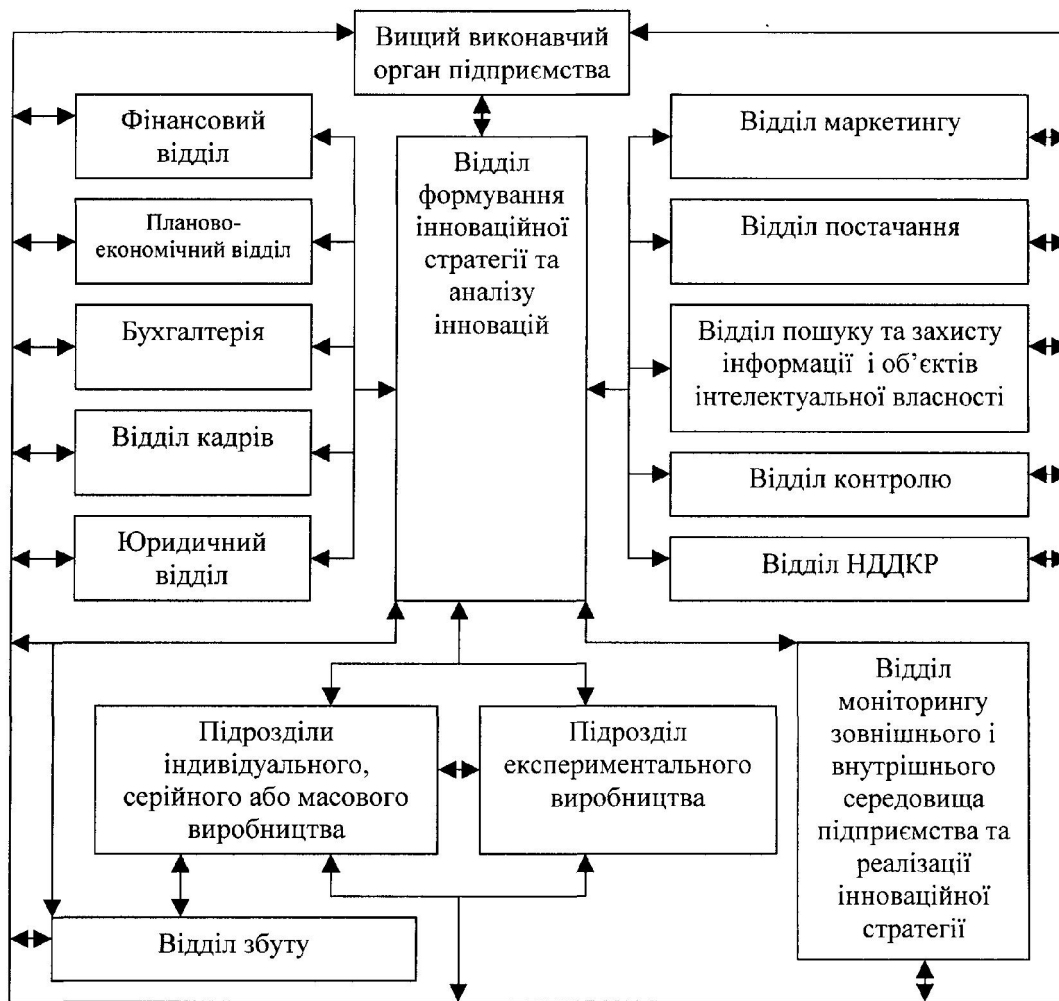


Рис. 2.23. Взаємозв'язки підрозділів промислового підприємства в процесі формування його інноваційної стратегії

Часом підприємства йдуть на створення відділу, що займається фундаментальними науковими дослідженнями, але в такому разі керівництво підприємства повинне бути готовим витратити на ці розробки значні суми грошових коштів, віддачу від яких можна буде отримати через тривалий період часу і то лише за умови, що фундаментальні дослідження будуть результативними.

Відділ формування інноваційної стратегії та аналізу інновацій повинен: генерувати інноваційні ідеї та оцінювати їх, а також оцінювати інноваційні ідеї, що надійшли з інших відділів або із зовнішнього середовища; оцінювати якість розробок науково-дослідного відділу підприємства і можливість їх використання в діяльності підприємства; проводити вибір інноваційної стратегії підприємства та інновацій, які будуть здійснюватись при її реалізації; здійснювати мінімізацію ризиків притаманних обраній інноваційній стратегії підприємства; проводити захист і посилення інноваційного потенціалу підприємства; здійснювати управління процесом формування і реалізації інноваційної стратегії в рамках



визначених керівництвом підприємства; здійснювати пошук і реалізацію оптимальних варіантів усунення негативних відхилень і їх наслідків з метою стабілізації процесу реалізації стратегії та недопущення їх у майбутньому.

Відділ контролю повинен здійснювати контроль за: вчасністю і професійністю виконання дій, передбачених обраною інноваційною стратегією; виваженістю обраних коригувальних заходів щодо усунення негативних відхилень у реалізації інноваційної стратегії і правильністю їх здійснення; ефективністю отримання в процесі реалізації стратегії економічних та інших результатів.

Відділ моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та реалізації інноваційної стратегії повинен здійснювати: збір, документування і аналіз інформації стосовно стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства під час формування та реалізації інноваційної стратегії; оцінювання ризиків реалізації обраної інноваційної стратегії підприємства та інноваційного потенціалу підприємства; встановлення планових значень параметрів процесу реалізації інноваційної стратегії по яких буде проводитись моніторинг; виявлення відхилень у реалізації інноваційної стратегії, їх причин і наслідків; аналіз оптимальності варіантів дій по усуненню наслідків негативних відхилень з метою стабілізації процесу реалізації стратегії, або при потребі обґрунтування необхідності і можливості зміни частково чи повністю існуючої стратегії підприємства; виявлення і аналіз результатів, отриманих внаслідок здійснення обраного варіанту коригувальних дій. Відділу моніторингу щоб здійснювати свою роботу необхідно отримувати різнопланову інформацію про реалізацію інноваційної стратегії на всіх етапах.

Якщо на підприємстві немає усіх представлених відділів і підрозділів, то їх функції розподіляють між існуючими відділами або призначаються відповідальні особи за здійснення конкретних обов'язків пов'язаних з формуванням і реалізацією інноваційної стратегії підприємства.

Інноваційна стратегія промислового підприємства буде оптимальною тільки за умови дотримання ряду принципів її формування, які можна об'єднати в дві групи: перша група – стосуються суті інноваційної стратегії (принципи комплексності, узгодженості, оптимальності, результативності, пріоритетності, синергічності, системності, точності сумісності, цілісності) та друга група - стосуються процесу вибору інноваційної стратегії (обґрунтованості, альтернативності, об'єктивності, доцільності, зацікавленості, відповідності, адекватності, тенденційності).

При підборі інноваційних стратегій, з числа яких буде вибиратись оптимальна, необхідно враховувати ряд критеріїв (див. табл. 2.10).

## Перелік критеріїв вибору інноваційної стратегії промислового підприємства

№ з/п	Назва критерію
1	Рівень ризику притаманного конкретному виду інноваційної стратегії
2	Рівень інноваційного потенціалу підприємства, необхідний для успішної реалізації конкретного виду інноваційної стратегії
3	Рівень (величина) витрат на реалізацію конкретного виду інноваційної стратегії
4	Рівень (величина) загального ефекту (але здебільшого саме економічного ефекту) від реалізації конкретного виду інноваційної стратегії
5	Час необхідний для отримання перших суттєвих очікуваних ефектів від реалізації конкретного виду інноваційної стратегії
6	Час необхідний для отримання максимальної величини планових ефектів від реалізації конкретного виду інноваційної стратегії
7	Реальність виконання місії підприємства і досягнення його цілей завдяки реалізації конкретного виду інноваційної стратегії
8	Рівень переваг реалізації конкретного виду інноваційної стратегії над іншими видами інноваційних стратегій для виконання місії підприємства і досягнення його цілей

Невідповідність можливостей промислового підприємства чи особистих бажань керівництва або власників значенням сукупності критеріїв (табл. 2.10) по певній стратегії, зазвичай призводить до виключення стратегії з переліку альтернативних інноваційних стратегій з яких буде проводитись подальший вибір. Для відмови від певного виду інноваційної стратегії нерідко вистачає невідповідності значення за одним критерієм.

Дотримання інноваційної стратегії дає змогу підприємству за короткий проміжок часу максимізувати свої прибутки та суттєво зміцнити ринкові позиції. Проте багато підприємств не можуть обрати таку стратегію через брак необхідних матеріальних та фінансових ресурсів, а також кваліфікованих працівників.

Вважаємо, що джерела фінансування реалізації інноваційної стратегії слід поділяти на: власні (фінансування за рахунок діяльності підприємства), залучені (фінансування, іншими підприємствами, установами та організаціями на умовах позик, інвестицій, безповоротних фінансових допомог) та комбіновані (фінансування, новоствореними або об'єднаними з існуючими підприємствами) (див. табл. 2.11).

Ефективне поєднання джерел фінансування реалізації інноваційної стратегії дозволить підвищити ефективність цього процесу та максимізувати прибуток, що залишиться на підприємстві. Частка фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок держави й надалі залишається мізерною (табл. 2,12).

## Структура фінансування інноваційної діяльності в промисловості України

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2000	1757,1	1399,3	7,7	133,1	217,0
2001	1971,4	1654,0	55,8	58,5	203,1
2002	3013,8	2141,8	45,5	264,1	562,4
2003	3059,8	2148,4	93,0	130,0	688,4
2004	4534,6	3501,5	63,4	112,4	857,3
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10580,9	7999,6	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	4262,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6

Зважаючи на структуру фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств, потрібно зазначити, що держава не приділяє цьому питанню належної уваги. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності були і залишаються власні кошти підприємств, обсяг яких у 2012 р. становив 7,3 млрд. грн. (63,9% у загальному обсязі фінансування технологічних інновацій). Проте цього не достатньо для впровадження радикальних та довготермінових інноваційних проектів. У 2006 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок державного бюджету в абсолютній величині суттєво зріс до 114,4 млн. грн., хоча частка (1,86%) цих коштів в загальному обсязі фінансування ще далека від необхідної [302, с. 231].

Для реалізації інноваційних стратегій, що передбачають здійснення інновацій, які призводять до несуттєвих покращень в продукції або процесах її виготовлення, найдоцільніше використовувати власні джерела фінансових ресурсів.

Реалізація інноваційних стратегій, що передбачають здійснення інновацій, які призводять до значних покращень, як продукції, так і процесів її виробництва, а також пов'язані із створенням нових технологій та видів продукції, в більшості випадків, вимагатиме використання залучених джерел фінансових ресурсів.

Зазвичай, лише провідним підприємствам галузей вдається реалізувати інноваційні стратегії, що передбачають здійснення базових інновацій, без використання комбінованих джерел фінансування.

Для того, щоб забезпечити ефективність процесу фінансування реалізації інноваційної стратегії необхідно дотримуватись таких принципів:

- фінансової незалежності - фінансування реалізації інноваційної стратегії не має призвести до суттєвої фінансової залежності підприємства від кредиторів та зруйнувати його фінансову стійкість;

- комплексності – найбільш раціональне поєднання доступних джерел фінансових ресурсів з метою повного забезпечення ними всіх напрямів процесу реалізації інноваційної стратегії;

- ефективності використання - фінансові ресурси повинні бути використані згідно з плановим бюджетом реалізації інноваційної стратегії та з врахуванням можливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;

- оптимальності - фінансові ресурси повинні залучатися на найвигідніших для підприємства з усіх можливих варіантів умовах (найменші відсотки по кредитах, найбільший час повернення, можливість додаткового кредитування);

- збалансованості - надходження фінансових ресурсів має бути взаємоузгоджене з їх витрачанням або поверненням певним кредиторам в часовому аспекті реалізації інноваційної стратегії;

- резервності - наявність резервних фондів підприємства на випадок непередбачених витрат, пов'язаних з реалізацією інноваційної стратегії, а також зовнішніх резервних джерел фінансування;

- гарантованості - наявність договорів про фінансування юридичними та фізичними особами витрат на реалізацію інноваційної стратегії підприємства наперед визначених умовах, з гарантією кредитора, за будь-яких ситуацій або причин, не порушувати своїх зобов'язань;

- пріоритетності - наявність розмежування черговості залучення і використання фінансових ресурсів для реалізації інноваційної стратегії підприємства;

- захищеності - виважений вибір способу і місця зберігання фінансових ресурсів, акумульованих для реалізації інноваційної стратегії (у валюті, на депозитних рахунках, в цінних паперах тощо).

Для підвищення ефективності процесу фінансування реалізації інноваційної стратегії підприємства, необхідно здійснювати такі заходи: постійно проводити пошук нових власних та залучених на різних умовах джерел фінансових ресурсів; безперервно контролювати дотримання графіка надходження і витрачання фінансових ресурсів та оперативно реагувати на відхилення від зазначених у ньому термінів; ретельно перевіряти чіткість виконання обов'язків працівниками, які оптимізують структуру фінансових ресурсів підприємства та керують їх використанням; вчасно аналізувати причини втрати фінансових ресурсів підприємства і запобігати таким випадкам.

### **2.3 Стратегічне планування в контексті управління діяльністю промислових підприємств**

У зв'язку з тим, що вітчизняні підприємства розвиваються в умовах нестабільної економіки, політики, соціальної сфери та законодавчої бази, стратегічне планування повинно стати невід'ємною складовою системи управління підприємств, так як з його допомогою можна обрати вмотивований напрямок розвитку у майбутньому.

Стратегічне планування саме по собі не є гарантом успіху, проте воно створює умови для успішного та довгострокового існування організацій при умові дотримання принципів, методів, врахування техніко-економічних особливостей певних галузей промисловості.

Досліджуючи процес стратегічного планування слід розпочати з визначення етимологічної суті стратегії. Термін “стратегія” походить від грецького “strategia” (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін, що означає мистецтво ведення військових дій. Стратегія – це детальний всесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечувати здійснення місії та досягнення її цілей.

Стосовно терміну “стратегічне планування”, то однозначного визначення цього поняття не існує. У процесі аналізування літературних джерел було помічено, що деякі визначення неповно характеризують суть стратегічного планування, низка авторів розглядають стратегічне планування як процес, інші – як засіб впливу на об'єкт управління. Наша думка полягає в тому, що стратегічне планування – це не лише процес чи предмет, це самостійна підсистема.

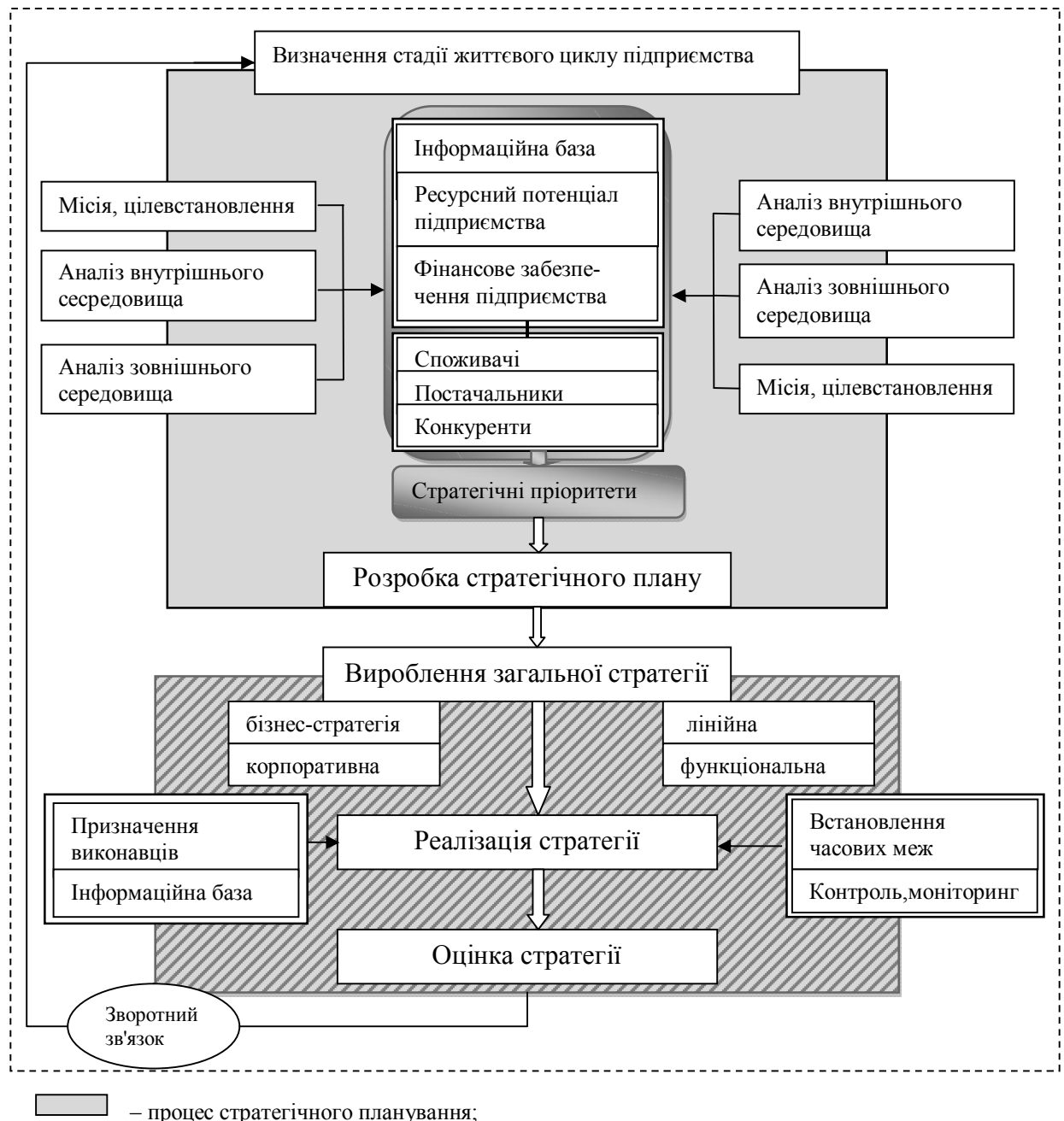
Серед завдань, які ставлять до стратегічного планування можна виділити:

- розробку специфічних стратегій з метою забезпечення досягнення поставлених цілей;
- оптимальне використання наявних ресурсів;
- здійснення стратегічного контролю;
- забезпечення найбільш ефективного використання кадрового потенціалу;

- пошук принципово нових шляхів і способів розвитку підприємства в динамічних умовах ринкового середовища;
- формування нового стратегічного мислення;
- забезпечення можливості досягнення певних переваг підприємства над конкурентами;
- цілеспрямованість, оскільки конкретна ціль слугує основою для здійснення місії).

Процес стратегічного планування – це послідовність окремих взаємопов’язаних дій, кожна з яких виконує конкретні функції використовуючи набір специфічних інструментів та методів.

На основі аналізу літературних джерел нами розроблена схема процесу стратегічного планування, яка представлена на рисунку 2.24.





-  – процес стратегічного управління;
-  – стратегічний менеджмент.

Рис. 2.24. Процес стратегічного планування та його місце у системі стратегічного менеджменту

Як видно із приведеної схеми, першим етапом у процесі стратегічного планування є аналіз стану існуючого підприємства. Важливість цього етапу полягає в тому, що неможливо ефективно спланувати майбутнє, якщо немає чіткого розуміння теперішньої діяльності фірми. Компонентами цього етапу є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Другий етап – це визначення місії, візії (бачення) та цілей підприємства, що у ринкових умовах відіграє важливу роль у здійсненні ефективної діяльності організації.

Третій етап процесу стратегічного планування – формування стратегії.

Найчастіше, вчені виділяють чотири рівні стратегії: корпоративна, бізнес-стратегія (ділова), функціональна та оперативна (лінійна) (рис. 2.25.) [232, с.27]

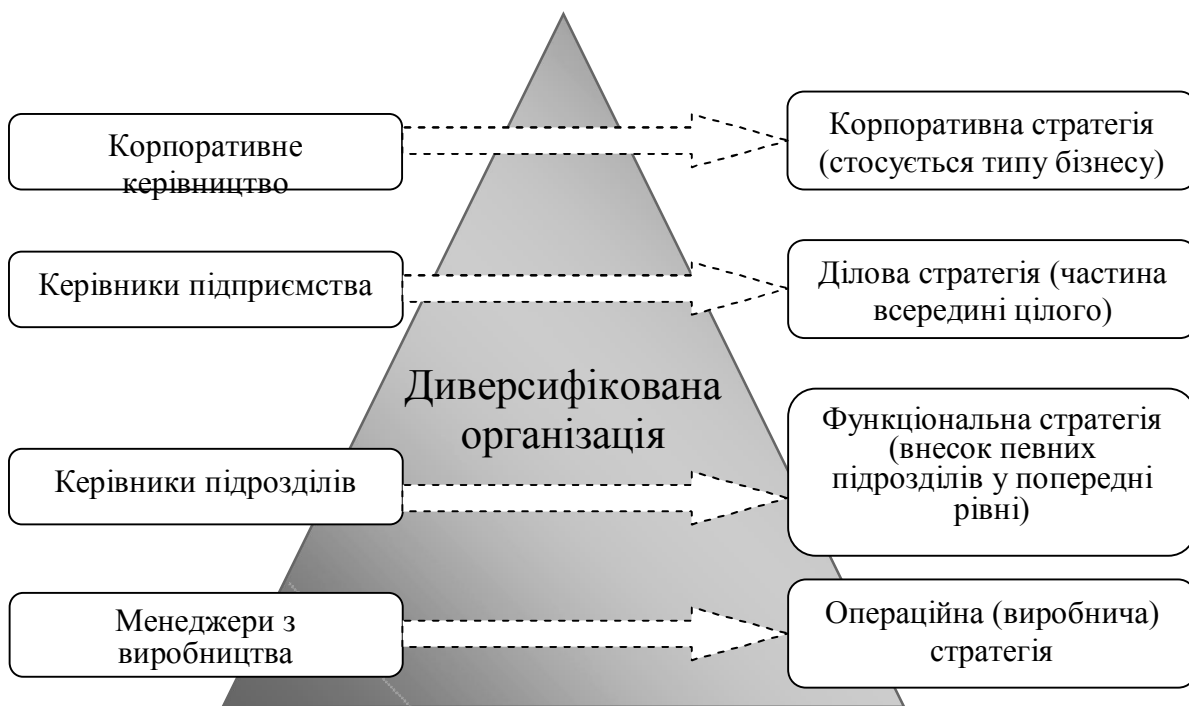


Рис. 2.25. Ієрархія стратегій на підприємстві

Наступна стадія – реалізація стратегії. Саме вона передбачає проведення стратегічних змін в організації. Реалізація стратегії – ключовий процес, тому що саме він, у випадку успішного виконання, приведе фірму до досягнення поставлених цілей [63 с.211].



Поряд із реалізацією стратегії повинен здійснюватися контроль за її виконанням, тобто встановлення відхилень від еталонних норм, виявлення причин цих відхилень, з'ясування можливості подальшої реалізації стратегії.

Останньою фазою даного процесу є оцінка стратегії, де визначають чи є запропонована стратегія ефективною, чи забезпечує вона досягнення поставлених цілей та реалізацію місії організації. В процесі розробки стратегічних планів виникають певні бар'єри, які нами розподілено на чотири групи: люди, простір, час, процес (рис. 2.26.).

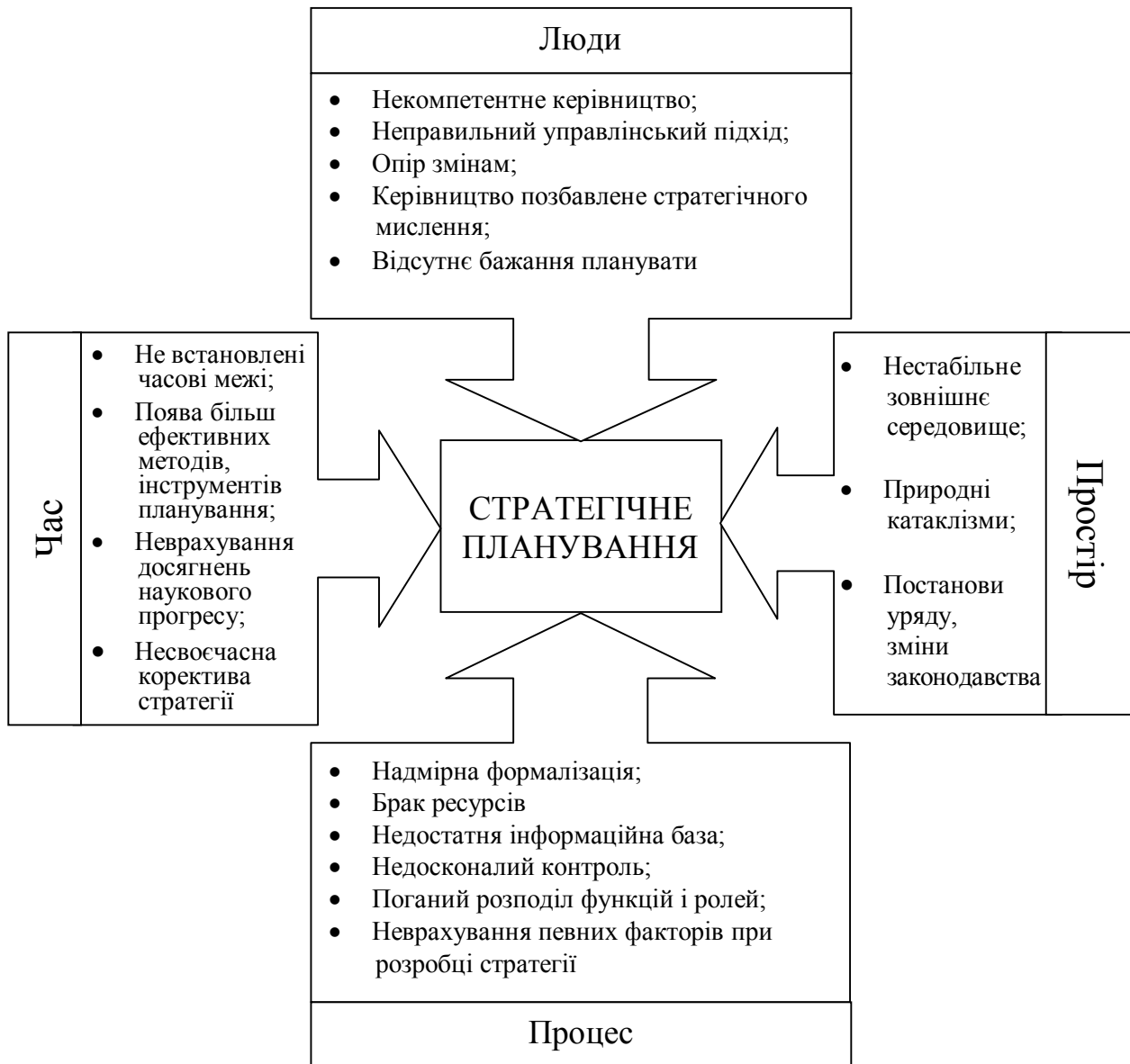


Рис. 2.26. Розподіл бар'єрів стратегічного планування

До кожної групи віднесено певні чинники, які мають на неї найбільший вплив.

– Для механізму стратегічного планування важливим є вибір способів його проведення з допомогою відповідного методичного апарату [369, с.19].

Інструментарій стратегічного планування Черепова Є.Б. передбачає поділ на такі елементи: методи збору, обробки, форми презентації інформації;

- методичні підходи до здійснення процесу постановки цілей і розробки оптимальних показників;

- основні методики аналізу ситуації внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, оцінки відповідності підприємства ринковим умовам;

- методи прогнозування ринкового середовища і об'єкта планування, а також розробка прогнозних сценаріїв;

- технології програмного проектування в стратегічному плануванні;

- методи обґрунтування стратегічних рішень, які включають аналіз ризиків і оцінку ефективності проектів;

- методи контролю і способи моніторингу реалізації стратегічних планів.

З огляду даної систематизації, бачимо, що представлений розподіл сукупності методичних інструментів здійснений відповідно до етапів процесу стратегічного планування, тобто кожному етапу відповідає певний інструментарій, що в цілому є виправданим, оскільки таким чином можна вирішувати більшість загальних завдань, завдань суб'єктів підприємницької діяльності різних сфер промисловості.

На сьогодні очевидним є той факт, що не існує єдиної схеми планування, з допомогою якої можна було б вирішити усі стратегічні проблеми сучасності. Це призводить до використання керівниками не лише існуючих класичних моделей, а й пошуку ними нових концепцій, що здатні формувати логічні, науково обґрунтовані та надійні моделі стратегічного планування.

Виходячи із різноманіття моделей, для кращого розуміння доцільно їх систематизувати. Нижче наведено розподіл моделей стратегічного планування залежно від призначення. Виділимо дві категорії моделей: орієнтовані на вивчення оточення (середовища діяльності) та орієнтовані на вимірювання досягнень в бізнесі. На рисунку 2.27. наведемо дану систематизацію.

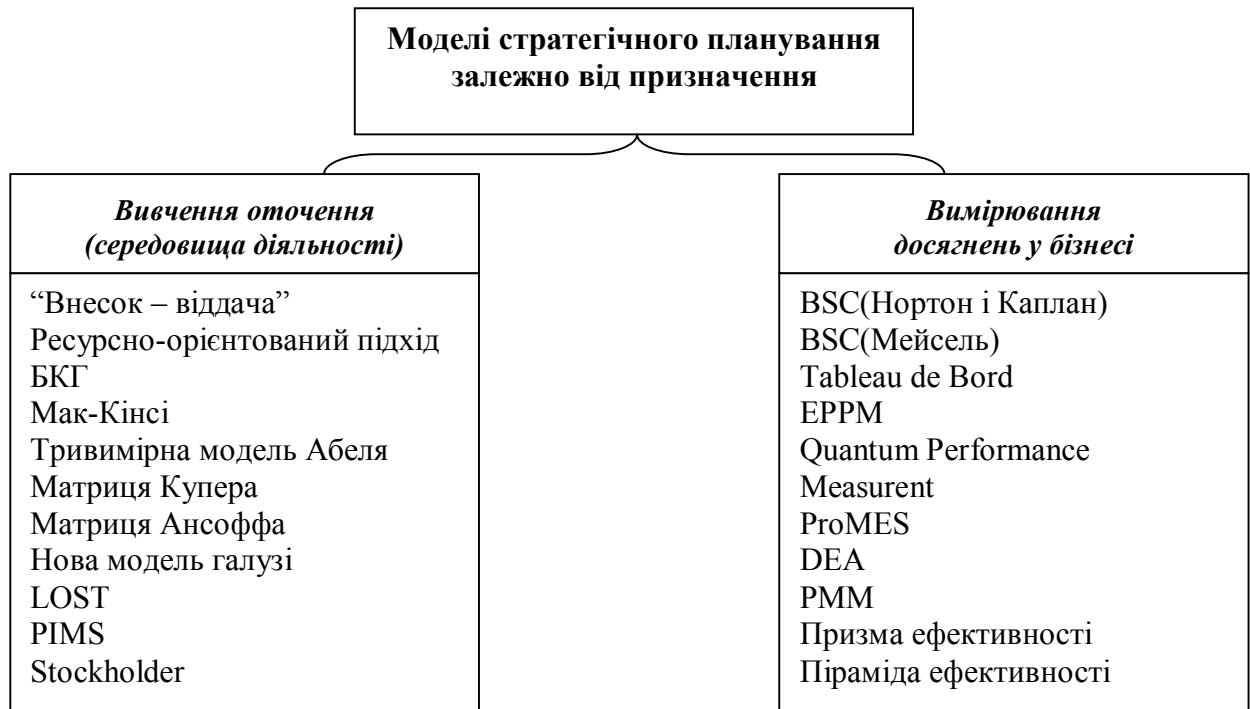


Рис. 2.27. Систематизація моделей стратегічного планування залежно від їхнього призначення

Кожна з наведених моделей має своє призначення, спрямована на досягнення певних специфічних завдань, має свої позитивні та негативні сторони. Поява такої значної кількості інструментів стратегічного планування пов’язана із модифікацією та вдосконаленням класичних методик, що викликано, перш за все, постійним ускладненням середовища функціонування підприємств та багатогранністю завдань, які необхідно вирішувати.

На сьогоднішній день не існує якогось єдиного, універсального методу, який можна було б застосовувати в усіх ситуаціях, на кожному підприємстві. Саме тому доцільним є використання набору моделей, при чому негативні сторони однієї моделі будуть перекриватися позитивними сторонами інших.

Так, можна систематизувати моделі стратегічного планування за наступними характеристиками (рис. 2.28). Метою даної класифікації є згрупування моделей стратегічного планування залежно від їхньої орієнтації.



Рис. 2.28. Систематизація моделей стратегічного планування залежно від їхньої орієнтації

Сучасні моделі стратегічного планування виокремлені американським науковцем К. Макнамарою [401]. Дослідник розділив їх на п'ять груп: базисні, моделі побудовані на цілях, моделі вирівнювання, сценарні моделі та органічні.

Перший тип моделей рекомендовано використовувати підприємствам-початківцям, сюди включається визначення місії, стратегічних завдань та шляхів їх досягнення. Друга група моделей – більш ефективна, базується на проведенні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначенні сильних та слабких сторін підприємства, розробці стратегічного плану, бюджету, їх подальший моніторинг, перегляд та коригування. Третя група спрямована на підвищення ефективності підприємства за рахунок правильно визначеної місії та оптимального використання ресурсів. Четвертий тип моделей – сценарний, полягає у виробленні сценаріїв поведінки для підприємства за різних умов зміни зовнішнього середовища, розробці стратегій для кожного сценарію та виявлення спільних стратегій при зміні різних факторів середовища. Останній вид моделей

застосовується переважно на рівні країни або регіону і ґрунтується на моделі саморозвитку організму, її етапами є: виділення культурних цінностей, визначення колективного бачення розвитку та проведення діалогів щодо реалізації виділених цінностей.

Практично усі наведені моделі стратегічного планування були розроблені закордоном і орієнтувалися на потреби зарубіжних ринків. Для того, щоб використовувати їх у вітчизняному плануванні необхідно провести певну адаптацію цих моделей до потреб і вимог вітчизняного підприємництва.

На будь-яке підприємство під час розробки та впровадження стратегічного планування впливає низка зовнішніх та внутрішніх факторів від яких і залежить результат стратегічного планування (рис. 2.29).

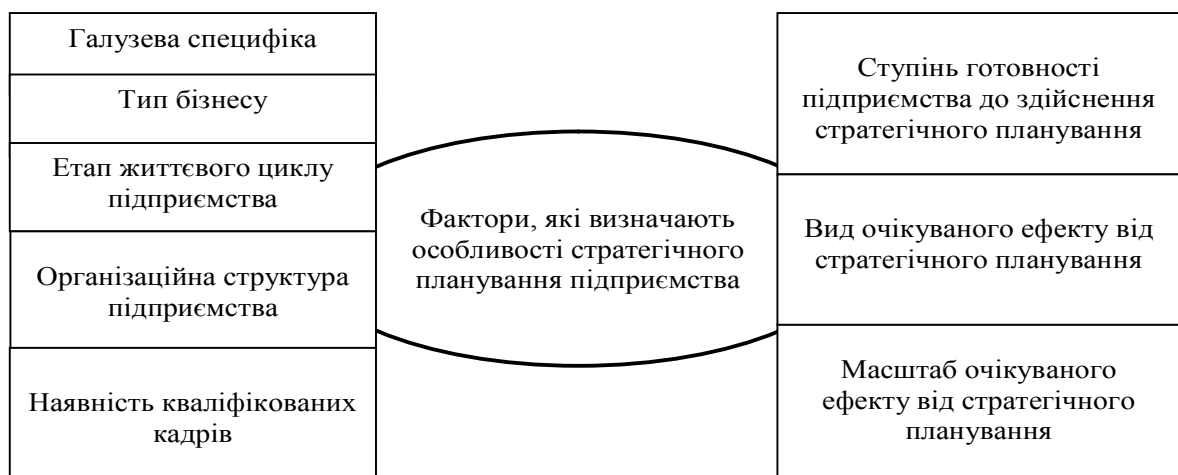


Рис. 2.29. Фактори, які визначають особливості стратегічного планування підприємства

Одним із найвагоміших серед них є галузева специфіка, тому що вона накладає певні особливості, які притаманні даній галузі та відрізняють її від усіх інших галузей народного господарства, на процес та результат планування.

Кожній галузі промисловості притаманні свої специфічні ознаки, характеристики, які визначають тенденції її становлення та діяльності в цілому, встановлюють конкретні цілі їхнього розвитку, саме на такі галузеві характеристики потрібно акцентувати увагу під час розробки та реалізації стратегічного плану підприємств.

Так, чверть аналізованих підприємств використовують у процесі стратегічного планування PEST-аналіз та BCG (матрицю “зростання – частка ринку”) (рис. 2.30).



Рис. 2.30. Моделі стратегічного планування, які використовуються на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Проте жодне з підприємств не використовує матрицю Ансофа, яка з успіхом застосовується закордоном та систему збалансованих показників (та її аналогів), яка стає дедалі популярнішою на зарубіжних підприємствах. Саме на необхідності, доцільності та результативності використання збалансованої системи показників у процесі стратегічного планування для вітчизняних підприємств наголошують багато вітчизняних та зарубіжних науковців, основним призначенням якої є забезпечення функцій збору, систематизації та аналізу інформації, яка необхідна для:

- прийняття стратегічних рішень;
- доведення цієї стратегії до кожного працівника організації;
- забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку з метою відстеження й

продукування організаційних ініціатив у структурних підрозділах. Модель ЗСП – це формат опису діяльності підприємства за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам [1, с. 12]: фінансові перспективи, перспективи розвитку внутрішніх бізнес-процесів, перспективи взаємовідносин з клієнтами, перспективи рівня підготовки і досвіду персоналу.

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства [14, с. 13]. Деякі вчені вважають дану систему обліковою, інші – складовою системи управління, її основним ядром.

Аналіз літературних джерел свідчить, що дану систему широко застосовують на зарубіжних підприємствах, забезпечуючи виконання певних управлінських функцій, а саме планування, контролю, регулювання, мотивації. Що стосується вітчизняних підприємств, то ЗСП не часто використовується у практичній діяльності.

Впровадження збалансованої системи показників у діяльність підприємства має низку переваг, що дозволяють:

- розробити стратегію розвитку організації;
- донести розроблену стратегію до кожного рівня управління компанії;
- адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу;
- спроектувати стратегічні цілі;
- забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей.

Широке застосування збалансованої системи показників на багатьох зарубіжних підприємствах свідчить про її ефективність та дієвість. Ця система допомагає перетворити такий складний та часто невизначений об'єкт, як стратегія, у щось конкретне і доступне для розуміння. 60% компаній списку Fortune 500 використовують її у своїй діяльності.

Проте, попри популярність та усі позитивні сторони, даній системі притаманні й недоліки. До першого, найбільш вагомого недоліку, слід віднести те, що ЗСП головною зацікавленою особою розглядає лише клієнта (постачальника чи споживача), не враховуючи при цьому інтересів інших зацікавлених осіб (інвесторів, кредиторів, державних органів). По-друге, не заперечуючи важливості існування взаємозв'язку між факторами у ЗСП, варто наголосити на складність, а у деяких випадках і на неможливість його встановлення. По-третє, ЗСП майже не враховує ефекти, пов'язані з інформаційним забезпеченням бізнес-процесів на підприємстві. По-четверте, концепція не дозволяє моделювати невизначеність й ризику через прогнозування показників на значний період часу без встановлення помилки прогнозування або певного діапазону коливання цілей [1, с.35].

Незважаючи на наведені недоліки, збалансована система показників є одним з інструментів конкретизації, представлення та реалізації стратегії.

Логіка стратегічного планування базується на певних визначених закономірностях – принципах стратегічного планування. Принципи стратегічного планування – це основні вихідні положення, правила формування, обґрунтування та організації розробки планової документації. Вони постійно вдосконалюються, змінюються, наповнюються новим змістом в міру розвитку ринкової економіки [371, с.10].

Знання та врахування принципів у процесі розробки та реалізації стратегії є однією з найважливіших умов ефективного стратегічного планування, тоді коли ігнорування принципів призводить до невдач в управлінській діяльності. Саме від принципів, від їхнього змісту, залежить процес стратегічного планування в цілому та його окремих етапів.

Слід відмітити, що основоположні принципи стратегічного планування були виділені ще Анрі Файолем, але вони зберігають свою актуальність і сьогодні. Автор виокремив чотири принципи: безперервність, гнучкість, точність та єдність. Завдання полягатиме у тому, щоб встановити їхнє оптимальне застосування, а найважливіше – знайти правильне взаємовідношення принципів між собою, розглядаючи їх як нероздільну систему. Крім охарактеризованих принципів Анрі Файоля до основоположних відносять принцип приведений Р. Акоффом – принцип участі.

Окрім принципів, які наведені вище, вчені виділяють інші, які змінюють думку того чи іншого науковця про процес стратегічного планування. Проведене дослідження, вивчення, аналізування та систематизація різних принципів, пропонувані науковцями, показало певну неоднозначність у їхньому трактуванні. У таблиці 2.13 наведено та систематизовано принципи, виділені різними авторами:

Таблиця 2.13

Принципи стратегічного планування

Принцип, автор	Пояснення
1	2
<b>Гнучкість</b>	
Адаптивність (З. Шершньова); багатоваріантність (В. Пастухова); багатоваріантність, селективність, альтернативність (В. Царев); варіантність (Р. Фатхундінов);	розробка декількох альтернативних варіантів, з метою переходу до них при зміні умов середовища.
<b>Безперервність</b>	
Безперервність (О. Свінцицька, З. Шершньова); зворотний зв'язок (Р. Фатхундінов); безперервна адаптація (О. Пономаренко)	безперервне здійснення процесу стратегічного планування.
<b>Точність</b>	
Точність, економічність (О. Свінцицька); стратегічна обґрунтованість планування, адекватність, (Р. Фатхундінов); глобальність, кількісна та якісна визначеність (З. Шершньова)	максимально точне врахування всіх факторів, а також зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства;
<b>Єдність</b>	
Повнота (О. Свінцицька); наступність (Р. Фатхундінов, В. Пастухова); спадковість і послідовність (З. Шершньова)	стратегічне планування повинно охоплювати всі напрямки діяльності підприємства, розроблені стратегічні плани мають бути основою для розробки поточних;

*Продовження табл. 2.13*

1	2
<b>Принцип участі</b>	
Принцип участі (Є. Уткін); залучення якомога більшої кількості працівників (В. Веснін);	в процесі розробки та реалізації стратегічних планів повинні приймати участь не лише керівники, а й всі працівники незалежно від посади, яку вони займають;
<b>Збалансованість</b>	



Баланс ризику (В. Пастухова); збалансованість (Р. Фатхундінов); резервування ресурсів (В. Пономаренко); обґрунтованість (В. Верлоки); взаємного ув'язування та координації (І. Сергєєв)	кількісна відповідність між взаємозв'язаними розділами та показниками плану;
<b>Ітеративність</b>	
Поетапність (О. Карпов); наступність стратегічного і поточного планування(Р. Фатхундінов); каскадування	здійснюється таким чином, щоб реалізація оперативних планів давала змогу реалізовувати стратегічні плани
<b>Науковість</b>	
Науковість, креативність (В. Пастухова); наукова та методична обґрунтованість (З. Шершньова); конгнітивність, превентивність (Отенко); стратегічність мислення; стратегічна поведінка; стратегічний потенціал підприємства.	використання у процесі планування досягнень науки, досвіду, інтуїції.

 – існуючі принципи;  – запропоновані принципи

На основі проведеного аналізу літературних джерел запропонована наступна систематизація принципів стратегічного планування (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Запропонована систематизація принципів стратегічного планування

<b>Принципи стратегічного планування</b>			
<b>Загальні</b>		<b>Локальні</b>	
<i>Принципи 1-го рангу</i>	<i>Принципи 2-го рангу</i>	<i>Принципи 3-го рангу</i>	<i>Принципи 4-го рангу</i>
єдності гнучкості точності безперервності участі науковості	системності комплексності динамічності функціональності пріоритетності координації інтеграції	обґрунтованості каскадування перспективності автоматизації оцінка ризику	стратегічне мислення стратегічна поведінка стратегічна інформація стратегічний потенціал; стратегічна логіка

Але як відомо, під час стратегічного планування виникають певні обмеження, бар'єри.

Принципи стратегічного планування, які використовують на вітчизняних машинобудівних підприємствах, наведено у таблиці 2.15. Графічно відповідність принципів та бар'єрів зображено на рисунку 2.31.

Таблиця 2.15

Принципи стратегічного планування,  
які застосовують на досліджуваних підприємствах

<b>Принципи</b>	<b>Досліджувані підприємства</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
гнучкості		+	+	+	+	+	+	
точності					+			
науковості				+	+			

єдності					+		+	
участі					+		+	
поетапності				+	+	+		
селективності							+	
багатоваріантності		+			+			
збалансованості					+	+		
стратегічного мислення				+	+	+	+	
безперервності					+			

1 – ТОВ “Вертикаль”, 2 – ПАТ “Рема”, 3 – ДНТП “Промінь”, 4 – ТОВ “Львівські автобусні заводи”, 5 – ПАТ “Донецький енергозавод”, 6 – ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”, 7 – ДП “АСЗ №1” “АТ АК “БогданМоторс”, 8 – ПАТ “Донецькгірмаш”



### 2.31. Принципи та бар'єри стратегічного планування.

Визначення даних принципів є запорукою адекватного відображення особливостей та тенденцій розвитку об'єктів дослідження.

Як видно із наведеної таблиці, підприємства по-різному підходять до вибору принципів, якими користуються у процесі стратегічного планування.

Проведене дослідження вказує на необхідність більш обґрунтованого підходу до вибору принципів, якими оперують під час стратегічного планування. Виявлена

неоднорідність у використанні принципів говорить, перш за все, про нерозуміння значення їхньої ролі для майбутнього ефекту. Правильно сформований підхід до вибору принципів зможе забезпечити створення теоретичної та методичної основ науки планування та, спираючись на це, сформуванню сучасну комплексну систему стратегічного планування на підприємствах, яка буде дієвою у мінливих непередбачуваних ринкових умовах. Іншими словами, з'явиться можливість пошуку та використання внутрішніх сил підприємств для адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється, відповідно змінюються і всі його складові. Усі зміни є постійними і взаємопов'язаними [206, с. 40-47].

Для досягнення бажаних змін за результатами опитування десяти досліджуваних машинобудівних підприємств доцільно враховувати ряд особливостей планування інноваційного розвитку:

- планування інноваційного розвитку підприємства залежить від етапів життєвого циклу підприємства - етапів, які проходить у своєму розвитку кожне підприємство;

- планування інноваційного розвитку стає пріоритетним напрямком планування господарської поведінки підприємств, оскільки інноваційний розвиток визначає всі інші напрямки можливого розвитку підприємства;

- при побудові плану потрібно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на характер планування інноваційного розвитку;

- розробці плану інноваційного розвитку передують діагностика існуючого стану підприємства та змін, використовується скоординована робота підрозділів підприємства з метою інформаційного забезпечення процесу планування;

- орієнтація планування інноваційного розвитку на досвід та практику роботи інноваційно активних передових підприємств;

- планування інноваційного розвитку повинно охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, серед яких доцільно виділити два основних та відносно самостійних - економічний та соціальний;

- планування інноваційного розвитку підприємства носить прогностичний характер;

- в плані передбачається розвиток інноваційного потенціалу та ефективний розподіл інноваційних ресурсів;

- при побудові плану потрібно враховувати силу конкурентного тиску в галузі, де працює підприємство;

- планування інноваційного розвитку підприємства орієнтоване на розробку та освоєння нових видів продукції, підвищення її якості, впровадження нових технологій, вдосконалення організації праці;

- в процесі планування потрібно враховувати те, що інноваційний розвиток створює умови для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку машинобудівного підприємства;

- планування інноваційного розвитку веде до неминучих змін у структурі підприємства та посилення протиріч у керівництві підприємством, що виникають в результаті зіткнення цілей та інтересів різних груп [204, с. 268].

Система інформаційного забезпечення планування інноваційного розвитку підприємства повинна враховувати вищенаведені особливості та включати в себе три підсистеми:

- 1) внутрішній та зовнішній документообіг;
- 2) автоматизовану систему соціально-економічної інформації;
- 3) комплекс досліджень з окремих проблем планування інноваційного розвитку з врахування статистичної інформації.

Крім цього кожне підприємство проходить декілька закономірних етапів у своєму розвитку [187]. Перший етап розвитку - етап становлення (первинного нагромадження капіталу), який закономірно є початковим етапом організації і фінансово-господарської діяльності. Характерними особливостями цього етапу є: відсутність законів і традицій, як в середині підприємства, так і в його поведінці на ринку; зміна напрямків діяльності підприємства; нестабільність фінансових показників; відсутність елементів планування фінансово-господарської діяльності; високий рівень економічного ризику; відсутність норм контролю та оцінки діяльності працівників, чітких розмежувань повноважень та посадових інструкцій. Найбільший результат на цьому етапі дає демократичний стиль управління, командна робота, орієнтація на якості керівника, а основним мотивуючим фактором є ентузіазм.

Другий етап розвитку підприємства - стабілізація діяльності, пов'язаний з визначенням напрямків діяльності, формування чіткої позиції на ринку. Основними рисами цього етапу є: стабільність фінансових показників; реалізація планів фінансово-господарської діяльності; формування корпоративної культури, яка відображає філософію та стратегічні завдання підприємства; розвиток норм контролю і оцінки діяльності працівників; чітке розмежування повноважень та обов'язків персоналу [187].

Динамічний ріст - третій етап, який проходить у своєму розвитку підприємство. На цьому етапі чітко визначені напрямки діяльності та політика

позиціонування підприємства на ринку товарів, система внутрікорпоративних комунікацій, а ступінь ризику здійснення інноваційних змін є мінімальний. Організаційна структура розвинута і коректується залежно від стратегічних цілей розвитку, а політика керівництва і процедури управління фіксуються письмово. Оцінка діяльності персоналу проводиться на основі чітких критеріїв. Мотиваційними стимулами для працівників виступають як матеріальні, так і нематеріальні (можливість розвитку кар'єри, ріст оплати праці, набуття нових навиків та досвіду) [187].

Інтеграція - четвертий етап розвитку підприємства, на якому відбувається злиття капіталів, розширення сфер впливу. Робота персоналу чітко планується, результати фіксуються і контролюються, розроблена система кар'єрного розвитку персоналу, розвинуті елементи внутрішнього навчання персоналу (навчальні центри). Імідж підприємства стає одним із факторів інноваційного розвитку. Керівництво підприємства покладає відповідальність за прийняття управлінських рішень на окремих спеціалістів. Вони змушені не тільки контролювати виробничі процеси, але й затрачати частину свого робочого часу на вирішення управлінських проблем, в тому числі, на керівництво зростаючим штатом персоналу [187].

Шостий етап розвитку – відродження підприємства, яке характеризується суттєвим оновленням форм, видів та напрямків діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення інвестицій [187].

Детальний аналіз наведених етапів життєвого циклу підприємства (ЖЦП) та результатів опитування досліджуваних машинобудівних підприємств дозволив систематизувати особливості планування інноваційного розвитку, які притаманні кожному етапу (табл. 2,16).

Планування розвитку машинобудівного підприємства охоплює всі основні сторони його діяльності, з них, перш за все, доцільно виділити два основних та відносно самостійних аспекти - економічний та соціальний. Перший з них, безпосередньо, пов'язаний з виробництвом нової конкурентоспроможної машинобудівної продукції і включає інноваційні завдання розвитку підприємства. Другий охоплює всі основні питання соціального розвитку персоналу підприємства.

Таблиця 2.16

Особливості планування інноваційного розвитку підприємства  
залежно від етапів його життєвого циклу

Етапи ЖЦП	Особливості планування
-----------	------------------------

<b>Етап становлення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чітко визначених елементів процесу планування (тактики, стратегії).</li> <li>2. План розвитку будується на короткий період, оскільки існує високий ступінь ризику впровадження будь-яких інноваційних дій.</li> <li>3. Показники плану постійно змінюються залежно від зміни поведінки підприємства на ринку, зміни його напрямків економічної діяльності, зміни узагальнюючих показників діяльності підприємства.</li> <li>4. В планах розвитку підприємства не передбачається здійснення інноваційних дій.</li> </ol>
<b>Стабілізація діяльності</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. План розвитку будується як на короткий період, так і на перспективу.</li> <li>2. При розробленні плану інноваційного розвитку здійснюється діагностика існуючого стану підприємства та змін, використовується інформація з усіх підрозділів підприємства про наявний інноваційний потенціал та ресурси.</li> <li>3. При плануванні інноваційного розвитку орієнтуються на досвід та практику роботи передових підприємств в даній інноваційній області.</li> </ol>
<b>Динамічний ріст</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічна спрямованість плану інноваційного розвитку підприємства, ступінь ризику впровадження інноваційних змін низький.</li> <li>2. Стратегічні прогнози як елемент стратегічного планування на підприємстві.</li> <li>3. В плані інноваційного розвитку підприємства визначаються показники використання інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення інноваційної продукції, соціального розвитку підприємства.</li> <li>4. При плануванні інноваційного розвитку орієнтуються не тільки на досвід та практику роботи передових підприємств, а й на умови конкурентної боротьби.</li> <li>5. Планування величини витрат на власні дослідження та розробки інновацій залежить від рівня прибутковості підприємства.</li> </ol>
<b>Інтеграція</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічна спрямованість плану інноваційного розвитку підприємства. ступінь ризику впровадження інноваційних дій мінімальний.</li> <li>2. В процесі розроблення інноваційної стратегії враховують фактори, які визначають характер планування та орієнтуються на інтегральний показник рівня інноваційного розвитку підприємства.</li> <li>3. При плануванні інноваційного розвитку враховують досвід та практику роботи підприємств-конкурентів.</li> <li>4. В плані розвитку передбачається здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, освоєння інновацій з метою утримання позицій на ринку, підвищення економічної безпеки підприємства та соціальної безпеки працівників підприємства.</li> </ol>
<b>Регресія</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метою планування на цьому етапі є підтримання рівня прибутковості на мінімальному рівні без передбачення проведення інноваційної політики.</li> <li>2. Побудова прогнозів розвитку здійснюється на короткий період (місяць, квартал), а ступінь ризику інноваційних змін-досить високий.</li> </ol>
<b>Відродження</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка бізнес-плану з метою залучення різних джерел інвестиційних ресурсів для оновлення форм, видів, напрямів економічної діяльності підприємства.</li> <li>2. При плануванні розвитку враховується досить високий ступінь ризикованості при реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства.</li> </ol>

Основною метою будь-якого підприємства, в тому числі й машинобудівного є отримання прибутку. В сучасних умовах планування процесів розроблення, освоєння та впровадження інновацій виступає основним засобом збільшення прибутку. Планування інноваційного розвитку підприємства – вид управлінської діяльності, спрямований на обґрунтування основних напрямків інноваційних змін, тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи як: планування інноваційних змін; організування персоналу та окремих виконавців – учасників інноваційних змін; мотивування працівників; контролювання результатів інноваційних змін; регулювання відхилень, виявлених в процесі інноваційних змін [201, с. 59-66].

Також важливою складовою планування на підприємствах машинобудівного комплексу має бути дотримання соціальних стандартів, перш за все для підтримання стабільної роботи підприємства [77, с. 10-11].

Отже, інноваційний розвиток є стратегічним шляхом зростання загальної ефективності та конкурентоздатності машинобудівного підприємства.

Планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є складним процесом, який охоплює декілька етапів. На першому етапі здійснюється встановлення цілей інноваційного розвитку машинобудівного підприємства та напрямів їх досягнення. Основною метою процесу планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є вироблення комплексної стратегії інноваційного розвитку та забезпечення, на її основі реалізації економічних та соціальних завдань [201, с. 59-66].

Другий етап передбачає формування системи інформаційного забезпечення планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Інформаційне забезпечення процесу планування інноваційного розвитку здійснюється на основі статистичної звітності, серед якої доцільно виділити наступні форми: Ф№ 1 "Баланс", Ф№ 2 "Звіт про фінансові результати", Ф№ 11 "Звіт про наявність, рух основних засобів", Ф№ 1 "Підприємництво", Ф№ 3 "Наука", Ф№ 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства", № 4-нт "Звіт про виконання науково-технічних робіт".

Третій етап - визначення особливостей планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства залежно від етапів життєвого циклу.

На четвертому етапі здійснюється формування переліку факторів та вибір найбільш впливових, які визначають характер планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Класифікація та аналізування факторів, які визначають характер інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є одним з важливих етапів складного і різностороннього комплексу робіт з планування інноваційного розвитку [26, с. 15-16].

П'ятий етап передбачає аналіз показників економічної та соціальної складової інноваційного розвитку та пошук резервів розвитку машинобудівного підприємства. Аналітичною основою прогнозування та планування інноваційного розвитку підприємства є аналіз, за допомогою якого здійснюється обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо ключових показників розвитку підприємства [159, с. 244-247].

Аналізування показників економічної та соціальної складової інноваційного розвитку здійснено на прикладі ТОВ "Шредер". Вихідною інформаційною базою цього процесу є:

1) економічні показники підприємства за період 2007-2008 рр., які характеризують інноваційний потенціал підприємств; маркетингове забезпечення інноваційної продукції;

2) показники соціального розвитку підприємства за період 2007-2008 рр., які визначаються через рівень розвитку гуманізації праці, системи охорони та безпеки праці, соціальних гарантій персоналу, корпоративної відповідальності підприємства.

В процесі аналізування визначено зміну вище наведених показників протягом зазначеного періоду на основі темпів росту (табл. 2.17) [200, с. 160-164].

Таблиця 2.17

Показники економічної складової інноваційного розвитку  
ТОВ "Шредер" у 2007-2008 рр.

№ п/п	Показники	2007	2008	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
<b>I. Інноваційний потенціал:</b>					
<i>Виробничо-технологічний</i>					
1.1	Коефіцієнт оновлення продукції	0,35	0,25	-0,10	67,6
1.2	Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів	0,25	0,2	-0,05	80
1.3	Фондовіддача	1,71	1,64	-0,07	96
1.4	Матеріаломісткість	0,56	0,56	0	100
1.5	Коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва	-	-	-	-
1.6	Коефіцієнт прогресивності технологій	-	-	-	-
<i>Науково-технічний потенціал</i>					
1.7	Коефіцієнт наукомісткості	0,22	0,16	-0,06	81,3
<i>Фінансово-економічний потенціал</i>					
1.8	Коефіцієнт самофінансування	0,75	0,68	-0,07	90,7
1.9	Коефіцієнт використання позиченого капіталу	0,25	0,32	0,07	128
1.9	Коефіцієнт витрат на придбання результатів НДДКР, розробок технологій, засобів виробництва	0,28	0,214	-0,066	76,4
1.10	Рентабельність інвестиційної діяльності	0,21	0,15	-0,06	71,4
1.12	Рентабельність реалізованої інноваційної продукції	0,25	0,18	-0,07	72
<i>Кадровий потенціал</i>					
1.9	Коефіцієнт плинності працівників, які виконують наукові та науково-технічні роботи	0,035	0,04	0,005	114,3
1.10	Частка спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи	0,3	0,21	-0,09	70
<b>II. Маркетингове забезпечення інноваційної продукції:</b>					
2.1	Коефіцієнт ринкової частки	0,28	0,23	-0,05	82,1
2.2	Коефіцієнт передпродажної підготовки	0,3	0,24	-0,06	80
2.3	Коефіцієнт зміни обсягів продажу інноваційної продукції	1,35	1,2	-0,15	88,9
2.4	Коефіцієнт доведення продукту до споживача	0,4	0,34	-0,06	85
2.5	Коефіцієнт рекламної діяльності	0,32	0,35	0,03	109,4
2.6	Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю	0,45	0,47	0,02	104,4



Результати аналізу показують падіння показників економічної складової інноваційного розвитку ТОВ "Шредер" в 2008 р. в порівнянні з 2007 р. Зниження рівня інноваційного потенціалу привело до зниження показників рентабельності, а відтак і до зниження конкурентоспроможності підприємства загалом. Слід зауважити, що падіння показників економічної складової інноваційного розвитку характерне для всіх досліджуваних машинобудівних підприємств. Як наслідок, показники соціальної складової інноваційного розвитку ТОВ "Шредер" також знизилися за аналізований період (табл. 2.18) [200, с. 160-164].

Таблиця 2.18

Показники соціальної складової інноваційного розвитку  
ТОВ "Шредер" у 2007-2008 рр.

№ п/п	Показники	2007	2008	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
<b>I. Рівень розвитку системи гуманізація праці</b>					
1.1	Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, який виконує інноваційні завдання	0,12	0,06	-0,06	50
1.2	Коефіцієнт підвищення професійних вимог персоналу, який виконує інноваційні завдання	0,11	0,05	-0,06	45,5
1.3	Коефіцієнт витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу	0,16	0,14	-0,02	87,5
1.4	Частка працівників, які брали участь у колективних трудових спорах	0,06	0,05	-0,01	83,3
1.5	Частка працівників, зайнятих в управлінні розвитком підприємства	0,28	0,25	-0,03	89,3
<b>II. Рівень розвитку соціальних гарантій персоналу</b>					
2.1	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати до середньогалузєвої	0,52	0,4	-0,12	76,9
2.2	Рівень соціальних інвестицій для персоналу	0,2	0,14	-0,06	70
<b>III. Рівень розвитку системи безпеки та охорони праці</b>					
3.1	Коефіцієнт відповідності робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам	0,67	0,48	-0,19	71,6
3.2	Коефіцієнт витрат на поліпшення умов та охорону праці	0,21	0,18	-0,03	85,7
<b>IV. Рівень розвитку корпоративної відповідальності підприємства</b>					
4.1	Коефіцієнт виконання зобов'язань перед бюджетом	0,9	0,43	-0,47	47,8
4.2	Коефіцієнт створення робочих місць для реалізації інноваційних завдань	0,12	0,08	-0,14	66,7
4.3	Коефіцієнт затрат на екологізацію виробництва	0,09	0,06	-0,03	66,7

В процесі визначення напрямків планування інноваційного розвитку досліджуваного підприємства, які потребують вдосконалення, знайдено внутрішні резерви розвитку, що показують можливості ТОВ "Шредер" і пов'язані, насамперед, з використанням інноваційного потенціалу, тому пропонуємо розрахувати відносну економію основних виробничих фондів, оборотних засобів, матеріальних, трудових ресурсів на створення інноваційної продукції. На основі отриманих результатів визначити недоліки, пов'язані з нераціональним витрачанням ресурсів, які впливають на формування плану інноваційного

розвитку підприємства. Для цього використано показники інтенсифікації інноваційної діяльності світлотехнічного підприємства (табл. 2.19) [200, с. 160-164].

Таблиця 2.19

Характеристика показників інтенсифікації інноваційної діяльності  
ТОВ "Шредер"

№ п/п	Показники	Од. вим.	2007	2008	Темп росту, %
1.	Обсяг випуску інноваційної продукції	тис. грн.	6563,5	6380,9	97,2
2.	Промислово-виробничий потенціал	чол.	112	110	98,2
3.	Матеріальні витрати	тис. грн.	3674,7	3573,3	97,2
4.	Основні виробничі фонди	тис. грн.	3838,3	3890,8	101,4
5.	Оборотні засоби	тис. грн.	3191,6	3274,3	102,6
6.	Продуктивність праці	грн./чол.	58,6	56,9	97,2
7.	Матеріаловіддача	грн.	0,56	0,56	100
8.	Фондовіддача	грн.	1,71	1,64	96
9.	Фонд оплати праці	тис. грн.	675,1	640,3	98,4

Відносну економію трудових ресурсів на створення інноваційної продукції обчислимо за формулою:

$$E_{тр.р.} = ПВП_{зв} - \frac{OB_{зв} \cdot ПВП_{мин}}{OB_{мин}} \quad (2.1)$$

де  $OB_{зв}, OB_{мин}$  - обсяг випуску інноваційної продукції відповідно у звітному та минулому періодах, тис. грн.;

$ПВП_{зв}, ПВП_{мин}$  - чисельність промислово-виробничого персоналу відповідно у звітному та базовому періодах, чол.

$$E_{тр.р.} = 100 - \frac{6380,9 \cdot 112}{6563,5} = -3 \quad (чол.)$$

Відносна економія матеріальних ресурсів на створення інноваційної продукції:

$$E_{мат.р.} = MB_{зв} - \frac{OB_{зв} \cdot MB_{мин}}{OB_{мин}} \quad (2.2)$$

де  $MB_{зв}, MB_{мин}$  - матеріальні витрати на створення інноваційної продукції відповідно в звітному та базовому періодах, тис. грн.

$$E_{мат.р.} = 3573,3 - \frac{6380,9 \cdot 3674,7}{6563,5} = -111,14 \quad (тис. грн.)$$

Відносна економія основних виробничих фондів на створення інноваційної продукції:

$$E_{ОВФ.} = ОВФ_{зв} - \frac{OB_{зв} \cdot ОВФ_{мин}}{ОВ_{мин}} \quad (2.3)$$

де  $ОВФ_{зв}, ОВФ_{мин}$  - вартість основних виробничих фондів на створення інноваційної продукції відповідно в звітному та базовому періодах, тис. грн.

$$E_{ОВФ.} = 3890,8 - \frac{6380,9 \cdot 3838,3}{6563,5} = 159,3 \quad (\text{тис. грн.})$$

Відносна економія оборотних засобів на створення інноваційної продукції:

$$E_{ОЗ.} = ОЗ_{зв} - \frac{ОВ_{зв} \cdot ОЗ_{мин}}{ОВ_{мин}} \quad (2.4)$$

де  $ОЗ_{зв}$ ,  $ОЗ_{мин}$  - вартість оборотних засобів на створення інноваційної продукції відповідно в звітному та базовому періодах, тис. грн.

$$E_{ОЗ.} = 3274,3 - \frac{6380,9 \cdot 3191,6}{6563,5} = 171,5 \quad (\text{тис. грн.})$$

З розрахованих показників можна зробити висновок про те, що трудові й матеріальні ресурси використовуються досить ефективно. Однак, використання основних виробничих фондів та оборотних засобів на досліджуваному підприємстві є нераціональними, а це відбивається на плануванні випуску інноваційної продукції.

Шостим етапом є оцінка поточних стратегій машинобудівного підприємства, сьомим - аналіз портфеля машинобудівної продукції, восьмим - формування альтернативних варіантів стратегій інноваційного розвитку підприємства, дев'ятим - вибір типу інноваційної стратегії машинобудівного підприємства та визначення періоду її реалізації.

На прикладі ТОВ "Шредер" здійснено оцінку продуктової стратегії інноваційного розвитку. Для цього оцінено ефективність впровадження та реалізації двох видів інноваційної світлотехнічної продукції – освітлювальних приладів вуличного призначення "Онікс-2" та "Сінтра-2".

На рис. 2.32 відображено динаміку загальних обсягів реалізації та обсягів реалізації інноваційної продукції за видами світлотехнічної продукції ТОВ "Шредер" у 2007-2008 рр.

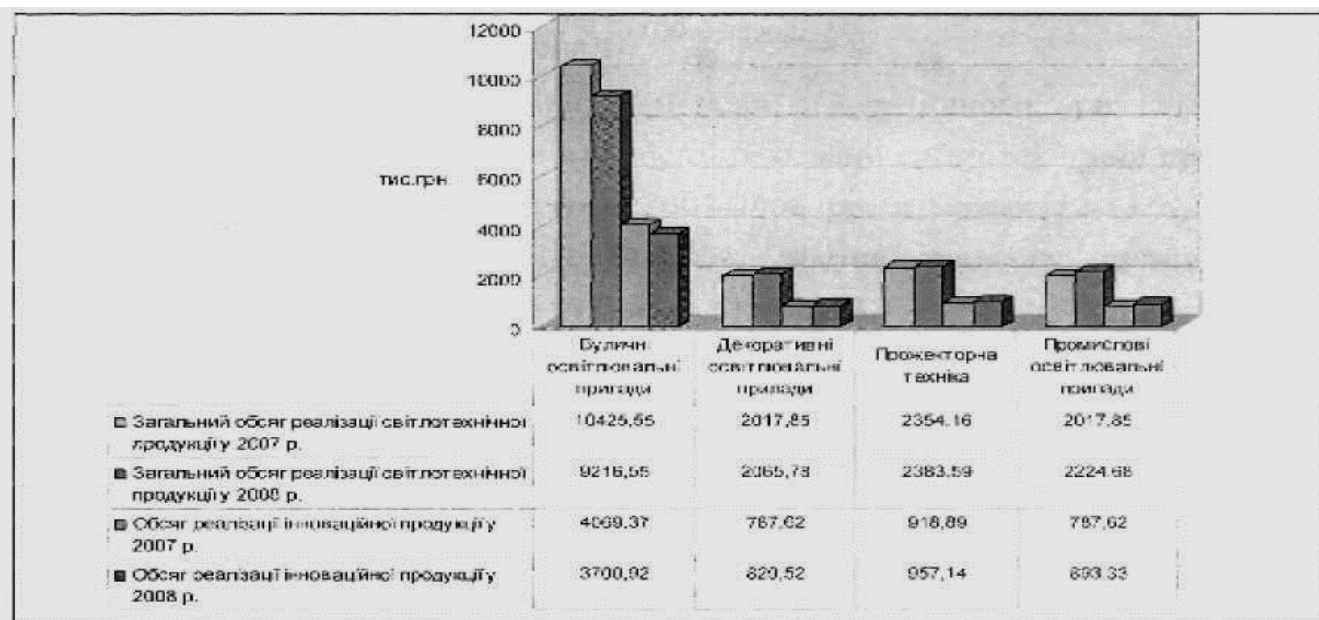


Рис. 2.32 Динаміка обсягів реалізації освітлювальних приладів ТОВ "Шредер" у 2007-2008 рр.

Проведені дослідження ринку освітлювальних приладів дають змогу виділити два основні аспекти, що зумовлюють необхідність розвитку продуктового напрямку інноваційного розвитку:

- по-перше, наявність найбільш перспективного ринку - субринку зовнішнього освітлення;

- по-друге, частка збуту освітлювальних приладів вуличного призначення значно переважає за обсягами реалізації інші світильники підприємства (декоративного, промислового, спеціального призначення).

$$Ч = \frac{OP_{BO}}{ЗОР} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

де  $OP_{BO}$  - обсяг реалізації освітлювальних приладів вуличного призначення, тис. грн.

$ЗОР$  - загальний обсяг реалізації освітлювальних приладів, тис. грн.

Частка збуту інноваційної продукції вуличного призначення в загальному обсязі реалізації продукції протягом 2007-2008 рр. ТОВ "Шредер" відповідно становить 62 % та 58 %.

$$\left( Ч_{2007} = \frac{4069,37}{6563,5} \cdot 100 \approx 62\%, Ч_{2008} = \frac{3700,92}{6380,9} \cdot 100 \approx 58\% \right).$$

Частка збуту освітлювальних приладів декоративного призначення та архітектурної підсвітки у загальному обсязі реалізації світлотехнічної продукції ТОВ "Шредер" коливалася протягом 2007-2008 рр. в межах 12-13%. частка збуту

прожекторної техніки - 14-15 %, частка продажу промислових освітлювальних приладів - 12-14 % (рис. 2.33, рис. 2.34).



Рис. 2.33. Структура збуту інноваційної світлотехнічної продукції у 2007 р.

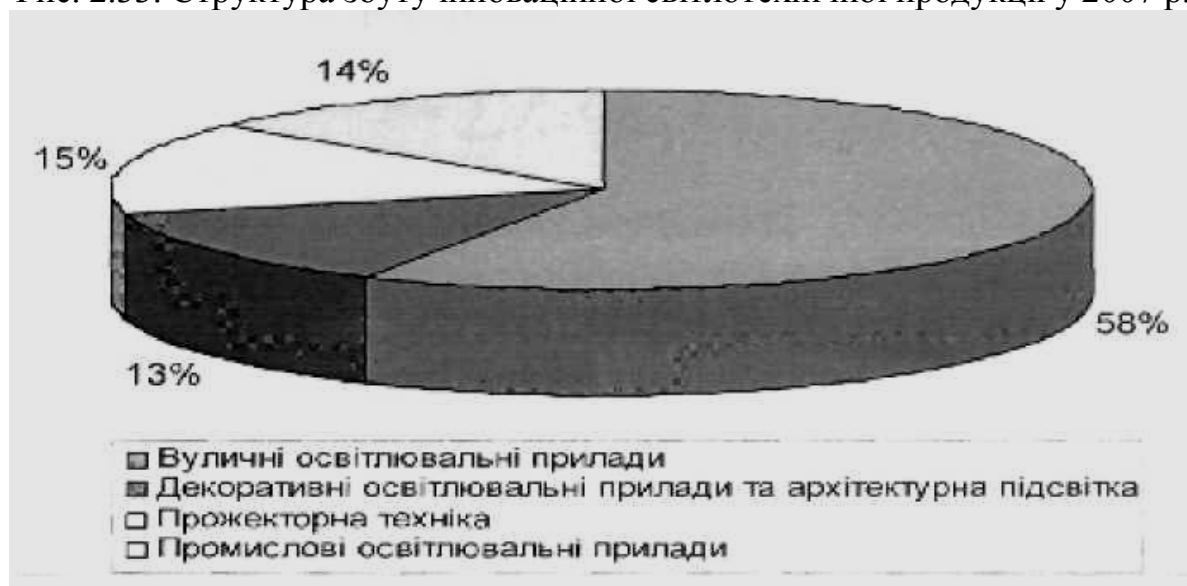


Рис. 2.34. Структура збуту інноваційної світлотехнічної продукції у 2008 р. [205].

Зазначимо, що кризові процеси, які мають місце в українській економіці та в світі визначають умови функціонування та перспективи розвитку підприємств машинобудування. Оскільки, в умовах кризи значно зростає ступінь ризику інноваційних дій підприємства, то виникають проблеми його врахування при виборі та обґрунтуванні інноваційної стратегії підприємства [163, с. 166-173].

Для визначення ризиковості кожного з продуктивних напрямів розвитку використано імовірнісний підхід, а в якості сценаріїв розвитку економіки застосовано наступні емпіричні оцінки; застій економіки - 0,05 бала; поживлення економіки - 0,2 бала; підйом економіки – 0,65 бала; спад економіки - 0,1 бала згідно рекомендацій [162. с. 166-173].

Враховуючи дані відділу маркетингу ТОВ "Шредер", в умовах застою економіки замовлень на освітлювальні прилади не очікується; в умовах поживлення економіки замовлення світильників "Онікс-2" становить 2650 шт., "Сінтра-2" - 1980 шт.; в умовах підйому економіки - замовлення світильників "Онікс-2" - 4200 шт., "Сінтра-2" 3000 шт.; в умовах спаду економіки - замовлення світильників "Онікс-2" - 760 шт., "Сінтра-2" - 640 шт. Ціна освітлювальних приладів "Онікс-2" та "Сінтра-2" відповідно становить 862,8 грн. та 894,6 грн.

Очікувані прибутки від реалізації освітлювальних приладів при різних станах економіки визначено за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^m f_i \cdot OZ_i \quad (2.6)$$

де  $f_i$  - емпіричні оцінки при різних станах економіки;

$OZ_i$  - обсяг замовлень освітлювальних приладів, тис. грн.

Очікувані прибутки від реалізації освітлювальних приладів "Онікс-2" та "Сінтра-2" відповідно становитимуть:

$$P_{\text{Онікс2}} = (0,05 \cdot 0 + 0,2 \cdot 2650 + 0,65 \cdot 4200 + 0,1 \cdot 760) \cdot 862,8 = 2861,04 \text{ (тис.грн.)},$$

$$P_{\text{Сінтра2}} = (0,05 \cdot 0 + 0,2 \cdot 1900 + 0,65 \cdot 3000 + 0,1 \cdot 640) \cdot 894,6 = 2141,7 \text{ (тис.грн.)}.$$

Використовуючи формулу середньоарифметичного відхилення, визначено абсолютну величину ризику для кожного напрямку.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (P_i - P_{\text{св}}) \cdot f_i}{\sum f_i}} \quad (2.7)$$

де  $P_i$  - прибуток від продажу освітлювальних приладів при кожному стані економіки, тис. грн.;

$P_{\text{св}}$  - загальний прибуток від продажу освітлювальних приладів при всіх станах економіки, тис. грн.;

$f_i$  - емпіричні оцінки при різних станах економіки.

Абсолютний розмір ризику при реалізації освітлювальних приладів "Онікс-2" та "Сінтра-2" відповідно становить:

$$\sigma_{\text{Онікс2}} = \sqrt{\frac{(0 - 2861,04)^2 \cdot 0,05 + (2286,42 - 2861,04)^2 \cdot 0,2 + (3623,76 - 2861,04)^2 \cdot 0,65 + (655,73 - 2861,04)^2 \cdot 0,1}{1}} = 966,2 \text{ (тис.грн.)};$$

$$\sigma_{\text{Сінтра2}} = \sqrt{\frac{(0 - 2141,7)^2 \cdot 0,05 + (1699,74 - 2141,7)^2 \cdot 0,2 + (2683,8 - 2141,7)^2 \cdot 0,65 + (572,5 - 2141,7)^2 \cdot 0,1}{1}} = 690,2 \text{ (тис.грн.)}.$$

Відносний розмір ризику визначено на основі коефіцієнта варіації:

$$V = \frac{\sigma}{P} \cdot 100\% \quad (2.8)$$

Відносний розмір ризику при реалізації освітлювальних приладів "Онікс-2" та "Сінтра-2" відповідно становить:

$$V_{\text{Онікс2}} = \frac{966,2}{2861,04} \cdot 100\% \approx 33,8\%$$

$$V_{\text{Сінтра2}} = \frac{690,2}{2141,7} \cdot 100\% \approx 32,2\%$$

З проведених розрахунків видно, що менш ризикованим є впровадження та реалізація світильників "Сінтра-2", але більший очікуваний прибуток принесе реалізація світильників "Онікс-2".

Десятий етап – оцінка вибраної стратегії інноваційного розвитку. Для визначення економічної ефективності продуктивних стратегій впровадження обох освітлювальних приладів у виробництво враховано ймовірність настання різних сценаріїв розвитку економіки та уже відомі економічній науці показники чистої теперішньої вартості, терміну окупності та індексу прибутковості.

Чисту теперішню вартість визначено за формулою:

$$ЧТВ = -K + \sum_{i=1}^n \frac{ГП}{(1+r)^t} \quad (2.9)$$

де  $K$  - внутрішні інвестиції в році  $t$ ,

$t$  - кількість років,

$ГП$  - грошовий потік, тис. грн.,

$r$  - дисконтна ставка (норма дисконту з врахуванням рівня інфляції).

Термін окупності - період часу, впродовж якого внутрішні інвестиції будуть повернені за рахунок доходів, отриманих від реалізації освітлювальних приладів, обчислено за формулою:

$$T_{ок} = P_{в.в} + \frac{B_{нв.поч.}}{ГП_{поч.}} \quad (2.10)$$

де  $P_{в.в}$  - рік до повного відшкодування витрат,

$B_{нв.поч.}$  - невідшкодовані витрати на початок року,

$ГП_{поч.}$  - грошовий потік на початок року.

Індекс прибутковості визначено за формулою:

$$III = \sum_{i=1}^n \frac{ГП}{(1+r)^t} / K \quad (2.11)$$

На основі аналітичної інформації, наданої планово-економічним відділом ТОВ "Шредер" сформовано вихідні дані для проведення розрахунків економічної ефективності стратегій впровадження обох освітлювальних приладів у виробництво з врахуванням витрат, грошових потоків на певний момент часу та величини дисконтної ставки при різних сценаріях розвитку економічного середовища (табл. 4). Для песимістичного сценарію, який характерний для спаду економіки, ставка дисконту становить 39 %, для найбільш ймовірного, який характерний для підйому економіки, ставка дисконту – 14 %, для оптимістичного, який характерний для пожвавлення економіки, ставка дисконту – 24 %. Величину дисконтної ставки встановлено, виходячи з рекомендацій [163, с. 166-173].

Економічне обґрунтування показників економічної ефективності впровадження двох видів освітлювальних приладів при різних сценаріях розвитку економіки свідчить, що більш доцільним для ТОВ "Шредер" є освоєння та виробництво освітлювального приладу вуличного призначення "Онікс-2", оскільки розрахункові значення показників ефективності є вищими, ніж для освітлювального приладу "Сінтра-2" (табл. 2.20, табл. 2.21) [200, с. 160-164].

Таблиця 2.20

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності інноваційних стратегій впровадження освітлювальних приладів у виробництво

Сценарій розвитку економіки	Види освітлювальних приладів	Рік реалізації витрат і доходів	Витрати, тис. грн.	Доходи, тис. грн.	Середня ставка дисконту, %
<i>Оптимістичний</i>	"Онікс-2"	1 -ий	653.39	381.07	24
		2-ий	-	381,07	
		3-ий	-	381,07	
	"Сінтра-2"	1-ий	685,65	335,36	
		2-ий	-	335,36	
		3-ий	-	335,36	
<i>Найбільш ймовірний</i>	"Онікс-2"	1-ий	826,9	603,96	14
		2-ий	-	603,96	
		3-ий	-	603,96	
	"Сінтра-2"	1-ий	875,4	668,2	
		2-ий	-	668.2	
		3-ий	'	668.2	
<i>Песимістичний</i>	"Онікс-2"	1-ий	934,2	115.04	39
		2-ий	-	115.04	
		3-ий	-	115,04	
	"Сінтра-2"	1-ий	986,4	106,08	
		2-ий	-	106.08	



		3-ий	-	106.08
--	--	------	---	--------

Таблиця 2.21

Результати розрахунків економічної ефективності впровадження двох видів освітлювальних приладів при різних сценаріях розвитку економіки ТОВ "Шредер"

Таким чином, реалізація продуктової стратегії інноваційного розвитку забезпечить посилення ринкової позиції ТОВ "Шредер", шляхом зростання ринкової частки, утримання привабливого сегменту ринку - сегменту зовнішнього освітлення, та дозволить збільшити обсяги реалізації перспективних освітлювальних приладів й очікувані прибутки.

Показники ефективності	Сценарії розвитку економіки			
	Оптимістичний	Найбільш ймовірний	Песимістичний	Середньоарифметичне значення показників ефективності
Чиста теперішня вартість, тис.грн. "Онікс-2"	282,83	771,58	- 676,86	125,85
Чиста теперішня вартість, тис.грн. "Сінтра -2"	138,27	766,24	- 749,1	51,8
Термін окупності, р., "Онікс-2"	0,71	0,37	5,12	2,07
Термін окупності, р., "Сінтра -2"	1,04	0,31	6,3	2,55
Індекс прибутковості, "Онікс-2"	1,43	1,96	0,28	1,21
Індекс прибутковості, "Сінтра -2"	1, 2	2,02	0,24	1,15

## **2.4 Управління процесом реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства**

Успішна конкуренція вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринку можлива лише за умов переведення їх на інноваційний тип розвитку. При цьому важлива роль відводиться формуванню та реалізації ефективної інноваційної стратегії підприємств [95, 196]. Чітка науково обґрунтована стратегія розвитку є однією з умов ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли у зовнішньому середовищі постійно відбуваються швидкі зміни.

Наливайко А.П. зазначає, що відсутність стратегії приводить до розвитку різних складових виробничої системи у різних напрямках, що приводить до виникнення протиріч та зниження ефективності діяльності підприємства [246].

Різні вчені по-різному трактують поняття «інноваційна стратегія». На наш погляд найбільш ґрунтовне і вичерпне визначення дає Чубай В.М., який вважає, що: «інноваційна стратегія – це система планових дій, спрямованих на успішне виконання місії підприємства і досягнення його довгострокових цілей, які дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій ...» [372].

Зрозуміло, що результат реалізації інноваційної стратегії підприємства зумовлюється не лише наявністю різних ресурсів, а й рівнем ефективності

управління процесом їх використання. Хоч керівництво й розуміє необхідність побудови ефективних механізмів управління розвитком підприємства, воно часто не знаходить оптимальних шляхів її вирішення. Управління діяльністю таких підприємств зводиться, здебільшого, до реагування на певні відхилення лише після одержання негативних їх наслідків.

Втрата оперативності при реалізації інноваційної стратегії часто приводить до значних фінансових втрат. Негативного впливу завдає також відсутність висококваліфікованих менеджерів, які мають досвід управління підприємствами з інноваційним типом розвитку.

Багато вчених не передбачають здійснення моніторингу і контролю за реалізацією інноваційної стратегії та її ефективністю. На наш погляд ці дії слід здійснювати не одноразово, а постійно при реалізації інноваційної стратегії підприємства. При цьому в процесі реалізації інноваційної стратегії підприємства необхідно виконувати наступні дії:

- моніторинг зовнішнього середовища реалізації інноваційної стратегії;
- моніторинг внутрішнього середовища реалізації інноваційної стратегії;
- мінімізація ризиків реалізації інноваційної стратегії;
- зміцнення інноваційного потенціалу підприємства необхідного для реалізації інноваційної стратегії;
- оцінка ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства;
- оптимізація використання результатів реалізації інноваційної стратегії.

Як бачимо в процесі моніторингу реалізації інноваційної стратегії оцінюють: терміни та використання ресурсів, а також одержані проміжні результати. Оцінивши отримані результати слід здійснювати: корегування стратегії та цілей підприємства, мінімізацію ризиків реалізації інноваційної стратегії, а також зміцнювати його інноваційний потенціал.

Оцінку ефективності реалізації інноваційної стратегії та оптимізацію використання отриманих результатів слід здійснювати постійно, оскільки стратегія націлена на отримання сукупності ефектів, що дозволять забезпечити досягнення її початкових цілей.

Вітчизняні й зарубіжні вчені розрізняють стратегічне і оперативне управління діяльністю підприємства націлене на підвищення його ефективності. При цьому стратегічне управління спрямоване на утвердження ефективної стратегічної позиції підприємства і створення його конкурентних переваг, що

забезпечать майбутню життєздатність підприємства в постійно змінюваних умовах [231; 277; 289; 355; 366], а оперативне управління призначене використовувати поточну стратегічну позицію підприємства для досягнення конкретних тактичних цілей [239].

На наш погляд управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства стосується обох зазначених видів управління, оскільки їх поєднання дозволить підприємству ефективно реалізувати власну інноваційну стратегію.

За результатами досліджень Harvard Business School основними причинами невдач в реалізації стратегій провідними компаніями світу було те, що:

- ◆ 97% підприємств мали неправильні способи досягнення стратегічних цілей підприємства;
- ◆ 93 % персоналу підприємств не знали стратегічних цілей підприємства або не враховували їх у своїй оперативній діяльності;
- ◆ 73% підприємств мали неузгоджений розподіл ресурсів у планах і бюджетах з потребами на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- ◆ вибірковість, а не комплексність, контролю важливих показників ведення діяльності компанії (лише 15% показників відповідають стратегії);
- ◆ спрямованість мотивації працівників на забезпечення поточних фінансових показників (лише 24% менеджерів мотивовані на досягнення стратегічних цілей підприємства).

Результати досліджень опублікованих журналом Fortune свідчать, що в більшості підприємств причиною невдач є не низький рівень якості розробки інноваційної стратегії, а численні помилки при її реалізації [31].

Підсумовуючи можна зазначити, що основними причинами невдалої реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства є:

- невідповідність обраного виду інноваційної стратегії поточним і прогнозованим ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища його функціонування;
- неточність оцінки ризиковості реалізації обраної інноваційної стратегії та очікуваних від неї результатів; неузгодженість обраної інноваційної стратегії з іншими стратегіями промислового підприємства (фінансовою, маркетинговою);
- недостатність конкурентних переваг, якими володіє підприємство для реалізації інноваційної стратегії;

- непридатність організаційної структури підприємства для реалізації обраної інноваційної стратегії;
- недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу для успішної реалізації обраного виду інноваційної стратегії;
- відсутність пріоритетності цілей підприємства, що досягаються в процесі реалізації обраної інноваційної стратегії.

Усунути ці причини можна шляхом:

- ◆ аналізу сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз для нього у зовнішньому середовищі;
- ◆ оцінки ризиків, пов'язаних із реалізацією інноваційної стратегії з одночасним використанням декількох методів і розробки методів мінімізації цих ризиків;
- ◆ оптимізації стратегічного набору підприємства;
- ◆ пошук резервів зниження собівартості інноваційної продукції, шляхів забезпечення її якості чи унікальності;
- ◆ формування організаційної структури підприємства орієнтованої на динамічний інноваційний розвиток, що забезпечить ефективне управління реалізацією стратегії підприємства;
- ◆ встановлення ієрархії цілей підприємства, що дозволить в разі несприятливих умов зовнішнього середовища, зосередитись на досягненні лише основних цілей;
- ◆ пошук управлінського персоналу, здатного працювати в умовах невизначеності і високого ризику чи перепідготовка власного.

Все зазначене забезпечить підприємству гарантію створення нормальних умов для успішної реалізації інноваційної стратегії.

Враховуючи високу конкуренцію, підприємства повинні: скорочувати терміни формування інноваційної стратегії, підвищувати її якість та враховувати більшу кількість принципів при стратегічному плануванні; використовувати методи оптимізації різноманітних процесів.

При цьому необхідно дотримуватись концепції маркетингу, тобто орієнтуватися на інтереси споживача при вирішенні всіх завдань протягом реалізації стратегії.

Важливо поряд з підвищенням якості продукції економити ресурси споживачів, за рахунок зменшення експлуатаційних витрат, які часто в декілька разів перевищують ціну самої продукції. Отже, підприємство має збільшувати свій прибуток за рахунок збільшення масштабів виробництва продукції та використання

досягнень НТП і вдосконалення управління, а не збільшуючи сукупні витрати споживачів.

Крім зазначеного слід підвищувати рівень передпродажного і післяпродажного сервісу, надавати споживачу високі гарантійні зобов'язання, проводити навчання і консультації при виведенні на ринок принципово нових виробів.

При реалізації інноваційної стратегії значну увагу слід приділяти мотивації її учасників, як в час розробки новацій, так і при їх втіленні у виробництво.

Процес управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства слід здійснювати за наступними напрямками:

- управління ресурсами: матеріальними та нематеріальними, трудовими (персоналом), основними виробничими засобами, інформаційними, фінансовими;
- управління процесами: здійсненням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НД та ДКР), експериментальним освоєнням виробництва нової продукції, промисловим виробництвом інноваційної продукції, збутом інноваційної продукції;
- управління взаємоузгодженістю: дій підрозділів підприємства між собою та дій підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;
- управління витратами і результатами: витратами пов'язаними з реалізацією інноваційної стратегії, результатами від реалізації інноваційної стратегії;
- управління конкурентоспроможністю: інноваційної продукції, підприємства.

Охарактеризуємо зміст кожного з зазначених вище напрямів управління реалізацією інноваційної стратегії на підприємстві.

Управління матеріальними ресурсами включає:

- пошук резервних постачальників;
- формування системи знижок у постачальників;
- контроль якості і своєчасності поставок;
- приведення стану складів до технологічних умов зберігання матеріальних ресурсів;
- пошук матеріалів-замінників;
- розподіл сировини і матеріалів між видами виробництва;
- оптимізація матеріальних запасів з метою забезпечення безперебійності процесу виробництва;

- організація процесу виготовлення певних матеріалів і комплектуючих власними силами.

Зазначене дозволить зменшити:

- ◆ вартість придбання сировини і матеріалів;
- ◆ транспортно-заготівельні і складські витрати;
- ◆ залежність підприємства від постачальників;
- ◆ мінімізувати ймовірність зриву поставок.

Управління нематеріальними активами полягає в оптимізації операцій з придбання та реалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності та ефективного їх захисту. Це дозволить підприємству постійно впроваджувати інноваційні проекти, забезпечить неперервність процесу реалізації його інноваційної стратегії та отримувати максимальну віддачу від інтелектуального капіталу.

Управління трудовими ресурсами забезпечує:

- мотивацію персоналу підприємства (грошову, кар'єрну, моральну та ін.);
- дотримання прав і обов'язків працівників та встановлення їх чіткої відповідальності за результати виконаної роботи;
- підвищення кваліфікації працівників;
- формування бази даних по провідних фахівцях країни необхідних підприємству професій;
- формування працівників колективу;
- організацію періодичної атестації працівників стосовно рівня їх кваліфікації.

Зазначене дозволить підвищити продуктивність праці робітників за рахунок зменшення втрат робочого часу і підвищення професійного рівня працівників підприємства.

Управління основними виробничими засобами дозволить:

- оптимізувати оновлення та завантаження основних засобів;
- вчасний їх технічний огляд, поточний та капітальний ремонт;
- формувати резерв виробничих потужностей.

Все зазначене дозволить:

- ◆ підвищити якість інноваційної продукції підприємства;
- ◆ мінімізувати відходи матеріалів і сировини;
- ◆ збільшити виробничі потужності підприємства;
- ◆ отримати економію енергоресурсів.

Управління інформаційними ресурсами забезпечить:

- оптимізацію процесів отримання достовірної інформації пов'язаної з реалізацією інноваційної стратегії в розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- підвищення ефективності захисту конфіденційності реальної інформації та створення дезінформації для конкурентів.

Зазначене дозволить керівництву мінімізувати кількість невірних управлінських рішень стосовно реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Управління фінансовими ресурсами полягає:

- в пошуку внутрішніх і зовнішніх джерел для поповнення фінансових ресурсів підприємства та оптимізації їх структури;
- в чіткому розподілі грошових коштів між інноваційними проектами, що здійснюватимуться при реалізації інноваційної стратегії.

Це дозволить підприємству уникнути фінансової залежності від кредиторів та унеможливить провал реалізації інноваційної стратегії через відсутність необхідної суми грошових коштів у конкретний момент часу.

Управління НД та ДКР забезпечить:

- оптимізацію зазначених робіт;
- встановлення пріоритетів серед досліджень підприємства;
- постійне оновлення зразків інноваційної продукції та видів інноваційних технологій;
- ефективність реалізації інноваційної стратегії;
- формування передумов для створення винаходів світового значення.

Управління експериментальним освоєнням виробництва інноваційної продукції дозволить:

- ◆ оптимізувати процеси розробки експериментального обладнання;
- ◆ оперативно організувати експериментальне виробництво;
- ◆ скрупульозне тестування інноваційної продукції на відповідність її вітчизняним та міжнародним стандартам з працездатності та безпеки.

Це дозволить підприємству вчасно усунути виявлені недоліки та вийти на ринок з інноваційною продукцією швидше за конкурентів.

Управління промисловим виробництвом інноваційної продукції забезпечить:

- оптимізацію норм витрат матеріальних ресурсів;
- компактне розміщення обладнання в цехах;
- зменшення відстані міжцехового переміщення продукції в процесі її виробництва;



- збільшення частки використання зворотних відходів;
- організацію поетапного контролю за проходженням виробничого процесу;
- використання нових технологій;
- дотримання трудової дисципліни і вимог до якості праці;
- скрупульозне тестування придатності виготовленої продукції.

Зазначене забезпечить економію на прямих витратах з виготовлення продукції, і мінімізацію частки бракованої продукції у загальному обсязі виробництва.

Управління збутом інноваційної продукції дозволить:

- визначити оптимальні канали збуту;
- організувати непрямий контроль за роботою торгівельних посередників;
- забезпечити оперативну доставку інноваційної продукції споживачу;
- якісне сервісне обслуговування інноваційної продукції.

Це, в свою чергу, дозволить налагодити ефективну мережу реалізації інноваційної продукції підприємства, максимізувати обсяги її реалізації та отримувати оперативну інформацію про ставлення споживачів до цієї продукції і підприємства, що її виготовило.

Управління взаємоузгодженістю діяльності підрозділів підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної стратегії передбачає: визначення порядку і способу співпраці різних підрозділів підприємства, зокрема обмін звітами про їх роботу, що дозволить уникнути дублювання певних робіт, забезпечить злагодженість в їх роботі, що дасть значний економічний ефект. Зазначене прискорить реалізацію інноваційної стратегії підприємства, зменшить кількість конфліктних ситуацій в колективі підприємства, мінімізує випадки зриву термінів виконання поставлених завдань.

Управління взаємоузгодженістю діяльності підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища дозволить: налагодити «зворотний зв'язок» з науково-дослідними та проектно-конструкторськими закладами, засобами масової інформації, постачальниками та створити позитивний імідж підприємства.

Це забезпечить прискорення процесів створення та реалізації інноваційної продукції, мінімізацію ймовірності появи недобросовісних дій з боку представників зовнішнього середовища.

Управління витратами пов'язаними з реалізацією обраної інноваційної стратегії забезпечить:

- ◆ оптимізацію виробничих витрат;

- ◆ реструктуризацію виплат по кредиторській заборгованості;
- ◆ зниження адміністративних та інших операційних витрат;
- ◆ зменшення матеріало- і трудомісткості інноваційної продукції.

Це дозволить підприємству попередити можливі збитки від своєї діяльності, мінімізувати втрати і понаднормові витрати.

Управління результатами реалізації інноваційної стратегії забезпечить:

- формування резервних фондів;
- зацікавлення акціонерів у реінвестуванні прибутку підприємства;
- проведення заходів з закріплення ринкової частки підприємства через захист прав на торгові марки і торгові знаки, боротьбу з підробками;
- захист прав на виробництво певних видів інноваційної продукції;
- оптимізацію оподаткування підприємства.

Це дозволить підприємству підвищувати ринкову вартість акцій підприємства та розширити сферу його діяльності.

Управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції дозволить: оптимізувати якість, ціни та маркетингові заходи пов'язані з просуванням її на ринок, що дозволить підприємству сформувати імідж прогресивного підприємства, розширити існуючі і завоювати нові сегменти ринку, а отже збільшити об'єми продажу власної продукції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить: збільшити частку високоякісної інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва підприємства та зайняти нові ринки збуту, що забезпечить підприємству лідируючі позиції на місцевому, регіональному, державному та світовому ринках.

Управління за кожним з напрямів передбачає:

- планування управлінських дій;
- оцінку ефективності управлінських дій;
- документування здійснених управлінських дій;
- аналіз наслідків управлінських дій;
- контроль виконання управлінських дій.

Стратегічне та оперативне планування полягає у розробці набору управлінських дій, які повинні здійснювати менеджери у відповідних ситуаціях при управлінні реалізацією інноваційної стратегії підприємства.

Оцінка ефективності полягає у переведенні певної управлінської дії, що виконана на підприємстві у кількісний чи якісний вираз шляхом порівняння її результату та витрат на її здійснення.

Документування передбачає фіксацію інформації про суть здійснених управлінських дій та їх оцінку з метою: створення бази даних альтернативних управлінських дій, що виконуються у процесі реалізації інноваційної стратегії для забезпечення оперативною і точною інформацією усіх підрозділів підприємства, що дозволить підвищити рівень відповідальності персоналу, який планує, виконує і контролює управлінські рішення в процесі реалізації інноваційної стратегії.

Аналіз полягає у визначенні причин і наслідків здійснених управлінських дій та їх ефективності.

В процесі аналізу:

- порівнюють результати поточних управлінських дій з результатами аналогічних дій в попередні періоди;
- визначають залежність результатів від впливу певних факторів;
- прогнозують результати виконання певних управлінських дій.

Відхилення у виконанні управлінських дій від запланованого порядку можуть викликатися: частковим коригуванням стратегії підприємства і відповідно зміною управлінських дій, непрофесійним виконанням певних дій, зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища, неправильно розробленим сценарієм здійснення управлінських дій.

Контроль полягає в перевірці відповідності отриманого і очікуваного результату виконання управлінських дій, та його впливу на ситуацію, що виникла. На підприємстві має застосовуватись як стратегічний контроль, що передбачає перевірку доцільності і оптимальності управлінських дій до початку їх здійснення, так і оперативний контроль, тобто перевірку ефективності управлінських дій в процесі їх здійснення або відразу після отримання результатів про їх виконання.

Основними заходами, які необхідно здійснювати в процесі управління реалізацією інноваційної стратегії є:

- ◆ розподіл зон відповідальності управлінського персоналу;
- ◆ розробка оптимальної системи мотивації і санкцій стосовно працівників підприємства;
- ◆ заохочення управлінського персоналу до творчого підходу у вирішенні проблем;
- ◆ чітке регламентування основних обов'язків кожного менеджера;
- ◆ орієнтація управління на запобігання зривів в реалізації інноваційної стратегії, а не на їх виправлення;

- ◆ визначення пріоритетності у здійсненні видів управлінських дій і отриманні результатів від них;
- ◆ встановлення чітких параметрів відбору управлінського персоналу підприємства;
- ◆ розробка системи внутрішньої звітності управлінського персоналу, яка була б лаконічною, але дозволяла здійснювати аналіз управлінських дій достатньо скрупульозно.

## **2.5 Планування інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності**

Зростання безробіття, інфляція, зниження показників розвитку промислового виробництва свідчать про нестабільність національної економіки. Враховуючи це можна стверджувати, що інноваційна сфера економіки істотно послаблена і потенціал для її зростання найближчим часом буде невизначений. Тому, заходи з активізації інноваційної діяльності повинні базуватися на застосуванні прогресивних підходів до її планування та реалізації в умовах невизначеності, що дозволить забезпечити зростання ефективності діяльності промислових підприємств.

В умовах невизначеності питання про визначальний вплив інноваційного розвитку вітчизняних підприємств промисловості на кінцеві результати їх діяльності є особливо актуальним. В даний час, діяльність вітчизняних промислових підприємств орієнтована здебільшого на впровадження запозичених технологій.

Зміна внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності підприємства зумовлює необхідність врахування в процесі планування його інноваційного розвитку зміни комунікативних систем та організаційних можливостей, що в свою

чергу вимагає застосування таких методів управління, які б забезпечили підвищення ефективності його функціонування. Підприємство може ефективно розвиватися і досягати наміченої мети лише тоді, коли його зміни відповідають змінам й економічним вимогам ринкового середовища.

Дослідженню питань планування та управління інноваційним розвитком присвячено праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Теоретичні засади інноваційних процесів розроблено у працях таких видатних вчених як Й. Шумпетер, М. Кондратьєв, М. Портер, Ю. Яковець, В. Гусарова та ін. серед вітчизняних дослідників згаданої проблеми слід відмітити І. Андронova, В. Геєця, Д. Єрохіна, О. Кочеткова, А. Кузнєцова, А. Савчука, В. Чернобаєва та ін.

Не дивлячись на широке висвітлення проблеми управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах, мало дослідженими залишаються питання планування інноваційної діяльності промислових підприємств, що функціонують в умовах невизначеності.

Актуальні проблеми, пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності підприємств вимагають нових підходів як в питаннях теорії, так і практики планування інноваційної діяльності. Метою даного дослідження є вивчення питань, безпосередньо пов'язаних зі створенням, освоєнням виробництва і впровадженням нової техніки, та їх впливу на підвищення ефективності роботи промислових підприємств.

Звідси, основним завданням є докорінне вдосконалення як системи планування, так і організації процесів реалізації розроблених планів.

Планування інноваційного розвитку промислового підприємства впливає на всі сторони його діяльності. В першу чергу воно впливає на соціальну та економічну сторони. Соціальна – стосується питань створення комфортних умов праці та мотивації персоналу, а економічна, безпосередньо пов'язана з виробництвом і визначає економічний розвиток підприємства.

Метою процесу планування інноваційного розвитку промислового підприємства є розробка стратегії його інноваційного розвитку та забезпечення на цій основі реалізації соціальних і економічних завдань.

Соціальними завданнями планування інноваційного розвитку підприємства є забезпечення: безпеки та охорони праці, соціальних гарантій персоналу,

корпоративної відповідальності підприємства та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Економічні завдання планування інноваційного розвитку підприємства передбачають: зростання рентабельності виробництва на базі покращення використання інноваційного потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Складний процес планування розвитку промислового підприємства на інноваційній основі охоплює наступні етапи:

- визначення цілей інноваційного розвитку підприємства та напрямів їх досягнення;
- формування системи інформаційного забезпечення планування розвитку промислового підприємства на основі використання статистичної звітності (зокрема Ф № 1 "Баланс", Ф № 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства", Ф № 1 "Підприємництво", Ф № 2 "Звіт про фінансові результати", Ф № 3 "Наука", Ф № 4- нт "Звіт про виконання науково-технічних робіт", Ф №11 "Звіт про наявність, рух основних засобів");
- встановлення особливостей планування інноваційного розвитку промислового підприємства в залежності від етапів його життєвого циклу;
- формування та вибір найбільш впливових факторів, що визначають характер планування розвитку промислового підприємства на інноваційній основі;
- аналіз показників соціальної та економічної складових інноваційного розвитку та знаходження резервів подальшого підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності промислового підприємства.

Під факторами, які визначають характер інноваційного розвитку розуміють [26] активні і діючі сили, які безпосередньо впливають на розвиток підприємства, визначають його результативність та ефективність і в конкретних умовах дослідження мають пріоритетне значення.

Фактори, що визначають характер планування інноваційного розвитку промислового підприємства слід розділити на: фактори, що впливають на соціальний розвиток та фактори, які впливають на економічний його розвиток.

До факторів впливу на соціальну складову інноваційного розвитку промислового підприємства слід віднести фактори: підвищення безпеки й охорони

праці та розвитку системи її гуманізації, забезпечення соціальних гарантій персоналу та підвищення корпоративної відповідальності підприємства.

До факторів економічної складової інноваційного розвитку підприємства слід віднести фактори: підвищення конкурентоспроможності підприємства на базі розвитку його інноваційного потенціалу, покращення інформаційного та маркетингового забезпечення інноваційної діяльності, що в свою чергу дозволить підвищити рентабельність його діяльності.

Планування інноваційного розвитку промислового підприємства є особливим видом управлінської діяльності, який забезпечує вирішення економічних та соціальних проблем розвитку промислового підприємства на основі використання наукового підходу та знань про закономірності розвитку соціально-економічних процесів, шляхом розрахунків та перевірених на практиці прийомів і методів.

Управління соціально-економічною складовою інноваційного розвитку підприємства, це сукупність механізмів планового, організаційного та комплексного впливу на соціальне й економічне середовище промислового підприємства.

Аналітичною основою планування інноваційного розвитку підприємства є аналіз, за допомогою якого здійснюється обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо ключових показників розвитку підприємства [159].

Планування процесів розробки, освоєння та впровадження інновацій виступає основним засобом збільшення прибутку, який є основною метою діяльності промислового підприємства. Планування інноваційного розвитку промислового підприємства спрямоване на обґрунтування основних напрямків інноваційних змін на підприємстві з врахуванням основних потреб ринку та реалізацію довгострокових завдань з врахуванням впливу зміни зовнішнього середовища.

Проведене авторами публікації [201] опитування встановило, що етапу становлення діяльності промислового підприємства притаманні такі особливості:

- плани розвитку підприємства не передбачають здійснення інноваційних дій (90% відповідей);
- показники плану часто змінюються залежно від зміни поведінки підприємства на ринку та напрямів економічної діяльності (80% відповідей);

- план розвитку – короткостроковий, а ступінь ризику – високий (75 % відповідей);
- відсутні елементи процесу планування (85 % відповідей).

Планування інноваційного розвитку промислових підприємств на етапі стабілізації діяльності передбачає:

- орієнтацію на досвід та практику роботи передових підприємств в інноваційній сфері (70 % відповідей);
- діагностику існуючого стану підприємства, наявного інноваційного потенціалу та ресурсного забезпечення, змін зовнішнього середовища (60 % відповідей);
- розробку планів як на короткостроковий період, так і на перспективу (80 % відповідей).

За результатами опитування досліджуваних підприємств встановлено такі особливості планування інноваційного розвитку на етапі динамічного росту:

- 50 % підприємств здійснюють планування витрат на проведення власних досліджень та розробок;
- 70 % – орієнтуються на досвід та практику роботи передових підприємств та фірм-конкурентів;
- 70 % – здійснюють діагностику показників інноваційного розвитку (інноваційний потенціал, маркетингове забезпечення інноваційної продукції);
- 60 % – використовують стратегічні прогнози як елемент планування;
- 80 % – вказують на стратегічну спрямованість плану розвитку, низький ступінь ризику інноваційних змін.

Планування інноваційного розвитку підприємства має ту особливість, що зазначені фактори мають різні джерела походження і тому вони можуть спричиняти конфліктні ситуації. За таких умов, основним завданням керівництва є планомірне корегування факторів у відповідності до зміни інших факторів, що дозволить досягнути узгодження їх спільної дії.

Наприклад, при динамічному розвитку підприємства, коли зацікавленість споживача у придбанні продукції зростає (зміна фактора вимог середовища), потрібні своєчасні заходи:

- корегування організаційної структури, делегування повноважень (аналіз і розподіл персоналу з допомогою посадових інструкцій);



- додаткова мотивація співробітників;
- створення можливостей кар'єрного росту (фактор цілей та інтересів персоналу).

Якщо ці заходи не будуть виконані, то підприємство може швидко досягнути граничного значення свого розвитку. Причиною такої ситуації може стати плінність кадрів внаслідок зниження іміджу підприємства та порушення його інформаційної безпеки.

Вивчення та розуміння причин і закономірностей виникнення протиріч на кожному етапі розвитку підприємства, допоможе керівнику виробити навички використання цих протиріч в конструктивному руслі як стимулів його розвитку. Коли ж, підприємство буде вирішувати проблеми шляхом додаткового впливу на фактор, який викликає тривогу (наприклад, зниження обсягів продаж продукції), методами інвестування збутової політики або розробки нового виду продукту, а інші системо-утворюючі фактори не будуть враховані, вирішити проблему однозначно не вдасться [201].

Як зазначалося, планування розвитку промислового підприємства охоплює всі основні сторони його діяльності, з них, доцільно виділити два основних та відносно самостійних аспекти – соціальний та економічний. Розвиток соціально-економічного планування на підприємстві в значній мірі залежить від науково-технічного та соціального прогресу, від ступеня зрілості його техніко-економічних та соціальних систем. Характерною рисою ринкових умов господарювання є загострення конкурентної боротьби за нові джерела ресурсів, за ринки збуту та потенційних споживачів, що змушує підприємства приділяти інноваційному розвитку все більше уваги. Тобто розробка та впровадження нових видів продукції, технологічних процесів стає більш пріоритетним напрямком господарської поведінки, оскільки виробництво та реалізація нової конкурентоспроможної продукції визначає всі інші напрямки можливого розвитку підприємства, в тому числі і соціальний [217].

В якості одного із основних факторів забезпечення діяльності промислового підприємства, що функціонує в умовах ринкових відносин, повинна бути орієнтація плану інноваційного розвитку на досвід та практику роботи інноваційно активних підприємств. Те, що промислові підприємства України входять в систему світової торгівлі в умовах жорсткої конкуренції значно загострює необхідність

планування інноваційного розвитку як одного із важливих елементів механізму управління підприємством. Розвиток економіки та бізнесу змінює характер та напрями процесів інвестування підприємства, організації виробництва, реалізації продукції та послуг. Лише чітко розроблена система планування дозволить забезпечити підприємствам виживання в нестабільному середовищі, комерційний успіх та стійкий розвиток [304].

Окремо слід зупинитися на відборі інноваційних проектів, який відбувається, зазвичай, за умов обмежених ресурсів і потребує відповідного ранжирування потенційно вигідних, з фінансово-економічних пропозицій, за стратегічними та ресурсними критеріями проектів [273].

До стратегічних критеріїв відносять:

- відповідність запропонованих проектів стратегічним цілям компанії;
- адекватність результатів (у тому числі екологічних, соціальних) інтересам усіх груп стейкхолдерів;
- прийнятність із погляду масштабів, строків реалізації та ступеня ризиковості.

До ресурсних критеріїв відносять:

- розміри проекту та можливість його фінансування;
- наявність відповідних виробничих потужностей;
- адекватність кадрового потенціалу та додаткові витрати на його розвиток;
- відповідність технологічного рівня виробництва параметрам проекту щодо рівня витрат, якості та технологічних параметрів виробництва.

Аналіз проблем, що реально стоять перед промисловими підприємствами дозволяє виявити орієнтири, які слід враховувати при обґрунтуванні перспектив інвестиційно-інноваційного розвитку економіки країни в контексті її структурної трансформації. Проблеми, що виникають при здійсненні інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, виявляються в процесі аналізу факторів, що стримують впровадження інновацій.

До факторів, що стримують інноваційну діяльність слід віднести:

- недостатню фінансову підтримку держави,
- нестачу власних коштів, відсутність фінансових коштів у замовника,
- низький платоспроможний попит на продукцію,
- великі витрати на нововведення,
- високий економічний ризик,

- тривалий термін окупності нововведення,
- відсутність попиту на продукцію,
- нестача кваліфікованого персоналу,
- нестача інформації про нові технології,
- нестача інформації про ринки збуту,
- неготовність підприємства до нововведень,
- відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами,
- недосконалість законодавчої бази.

Ці фактори умовно можна розподілити на дві групи – економічні та виробничі.

Інвестиційно-інноваційна діяльності промислових підприємств, перш за все, стикаються з економічними труднощами.

Найбільш вагомим економічним фактором, що стримує інноваційну діяльність, є нестача власних коштів, на це вказали 81,7% від загальної кількості обстежених промислових підприємств.

На фактор недостатня фінансова підтримка держави вказали (50,9%) підприємств.

На фактор великі витрати на нововведення (49,3%) підприємств.

На фактор високий економічний ризик вказало (32,5%) підприємств.

На відсутність фінансових коштів у замовника – 31,7% підприємств.

На тривалий термін окупності нововведень (29,5%) підприємств.

На низький платоспроможний попит на продукцію вказало лише (25,5%) обстежених підприємств [273].

Серед виробничих факторів, що перешкоджають інвестиційно-інноваційній діяльності, слід відмітити такі:

- нестача інформації про нові технології, на що вказали 17,1% із загальної кількості обстежених підприємств;
- відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами та науковими організаціями (16,7%) підприємств;
- нестача інформації про ринки збуту (15,2%) підприємств.

На решту виробничих факторів вказало менше 15% обстежених промислових підприємств.

Окремо слід зазначити, що на фактор недосконалість законодавчої бази, який не залежить від підприємства, але активно на нього впливає, вказало 33,5% обстежених промислових підприємств.

Врахування зазначених факторів при плануванні інноваційного розвитку промислових підприємств дозволило підвищити обґрунтованість планів та забезпечило їх реалізацію в умовах невизначеності.

Так:

- понад три чверті підприємств за рахунок здійснення інновацій розширили асортимент продукції (77% інноваційно-активних підприємств);
- розширили традиційні ринки збуту – 60,6% підприємств;
- створили нові ринки збуту – 45,8% підприємств;
- підвищилася гнучкість виробництва на 38,4% обстежених промислових підприємств;
- зросли виробничі потужності на 36,4% підприємств;
- поліпшені умови праці на 37% обстежених підприємств.

Крім того, інноваційна діяльність дозволила:

- знизити забруднення навколишнього середовища на 28,9% підприємств;
- скоротити витрати на заробітну плату на 10,7% обстежених підприємств [273].

Отже, при плануванні інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності слід враховувати ряд особливостей планування інноваційного розвитку:

- ◆ залежність від етапів життєвого циклу підприємства;
- ◆ інноваційний розвиток визначає всі інші напрямки розвитку підприємства;
- ◆ врахування зовнішніх та внутрішніх факторів інноваційного розвитку;
- ◆ орієнтація на досвід роботи інноваційно активних передових підприємств;
- ◆ охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, серед яких два основних – соціальний та економічний;
- ◆ орієнтація на розробку та освоєння нових видів продукції, підвищення її якості, впровадження нових технологій та вдосконалення організації праці.

Все зазначене дозволить підвищити обґрунтованість планів та забезпечити їх реалізацію.

## **Розділ 3**

### **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **3.1 Світовий досвід та вітчизняна практика реалізації державної політики забезпечення активізації та стратегічного розвитку інноваційної діяльності**

Сьогодні головним джерелом економічного зростання країни стають наукові знання та процеси їх розширеного продукування і комерційного використання, а тому країна, яка прагне стати конкурентоспроможною й забезпечити сталий розвиток національної економіки повинна підтримувати на високому рівні власний науковий та інтелектуальний потенціал, розвивати наукомістке виробництво та інноваційну сферу. Вітчизняним науковцем Гончаровою Е.В. досить влучно підкреслено сучасні напрямки розвитку країни, зокрема: пріоритет повинен

віддаватися не розвитку країни на основі чинників виробництва і інвестицій, а її розвитку на основі активізації інноваційної діяльності [86, с. 37]. Вирішення окреслених проблем потребує формування та здійснення ефективної державної інноваційної політики, яка повинна у свою чергу базуватися на відповідній нормативно-правовій та законодавчій базі з врахуванням досвіду інших країн.

Досвід формування та розвитку інноваційних структур (ІС) вивчвся на базі трьох регіонів: Північна Америка, ЄС та Японія. Сучасний етап інформаційно-технологічної революції, перехід до постіндустріального суспільства, що ґрунтуються на знаннях, розпочався у Сполучених Штатах Америки. Природно, що такі нові форми інтеграції науки і виробництва, як технопарки і бізнес-інкубатори, вперше з'явившись у цій країні, раніше досягли зрілості й уже звідти почали поширюватися на інші континенти [117, с. 332]. Високі результати в інноваційній сфері провідних країн світу – США, Японії, Великобританії, Ізраїлю та Німеччини, забезпечили три чинники розвитку: ефективна інвестиційна політика, створення інноваційної інфраструктури та забезпечення розвитку кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери [216, с. 9].

Незадовільні темпи розвитку вітчизняних ІС викликані тим, що в Україні було зруйновано механізм державної підтримки інноваційної діяльності. Основною причиною була постійна зміна структури державного управління, яка не дозволила координувати, розвивати та стимулювати створення ІС. Так, починаючи з 1991 р. державним регулювання інноваційної сфери займалися: Комітет з питань науково-технічного прогресу, Державний комітет з питань науки та техніки, Державний комітет з питань науки та техніки і промислової політики, Міністерство у справах науки і технологій, Державний комітет з питань науки та інтелектуальної власності та Міністерство освіти і науки. Лише 30 грудня 2005 року Указом Президента України № 1873 було створено Державне агентство України з інвестицій та інновацій як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом. Його основними завданнями є участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної інвестиційної та інноваційної політики, координація роботи центральних органів виконавчої влади у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності. За ініціативою агентства Указом Президента України від 18 серпня 2006 р. № 691 була утворена Національна рада з інноваційного розвитку України як дорадчий орган при Президентові України. Також Постановою Кабінету Міністрів України від 28 січня 2009 року № 48 «Про утворення Національного агентства України з іноземних

інвестицій і розвитку» утворено Національне агентство України з іноземних інвестицій і розвитку для сприяння та залучення іноземних інвестицій, зокрема і в інноваційні проекти. Проте розподіл функцій управління між вищими органами державної влади, функції міністерств та відомств у питаннях науково-технічної й інноваційної політики й досі не забезпечують ефективного інноваційного розвитку України. Як стверджують науковці, постійна зміна державного органу з управління інноваційним розвитком призвела до унеможливлення формулювання спільних цілей і завдань, спричинила неузгодженість дій, розпорошення людських і фінансових ресурсів тощо. Таке управління ніколи не спрямовувалося на вирішення загальнонаціональних проблем, оскільки мало вузькогалузевий характер. Тому воно не забезпечувало довготермінових і цілеспрямованих зусиль з боку уповноважених владних структур [146, с. 2].

Якщо проаналізувати національне законодавство, то воно сформувало доволі ґрунтовну основу для розвитку ІС і дає підстави констатувати, що в Україні сформовано законодавче поле, яке визначає правові основи розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. Проте й сьогодні законодавству України в цій сфері притаманна певна фрагментарність та неузгодженість. Зокрема, науковці зазначають, що існує понад 100 законодавчих і нормативно-правових актів, які неузгоджені і не формують єдиного поля інноваційної діяльності [146, с. 2].

Загальновизнано, що на початку 80-х років відставання країн ЄС від двох технологічних центрів – США і Японії – могло призвести до втрати ними ключових позицій у світовій економіці, загострення проблем науково-технічного розвитку. Серед основних причин відзначають відсутність загальної науково-технологічної політики країн ЄС, а також слабку інтегрованість окремих сегментів національних інноваційних систем. У контексті загальних євроінтеграційних процесів подолання розпорошеності науково-технічного потенціалу європейських країн і поглиблення співробітництва у цій сфері на якісно нових засадах стало найважливішим завданням ЄС. Як основний метод регулювання було вибрано програмний підхід [214, с. 7].

Основна правова проблема, яка перешкоджає розвитку ІС у ЄС, – захист інтелектуальної власності. Способи управління правами інтелектуальної власності у країнах ЄС дуже різноманітні. У багатьох європейських країнах право власності на винахід має науковець, що зробив його, а не організація, в якій він працює; у

інших – навпаки, правами володіє організація. Згідно з датським законодавством організації надається два місяці, щоб прийняти рішення, чи вона зацікавлена у набутті таких прав. Надто велике розпорошення прав власності на об'єкти інтелектуальної власності значно зменшує шанси на появу успішного інноваційного проекту та зумовлює практичні проблеми поділу потенційної користі, що виникає з прав інтелектуальної власності між науковцем (працівником) та організацією і можливими зовнішніми інвесторами, що фінансують дослідження [41, с. 37].

Аналіз американського досвіду свідчить, що завдяки налагодженню тісних зв'язків бізнесу з ВНЗ економіка цієї країни технологічно та інноваційно є найдинамічнішою. Значним здобутком та акселератором розвитку інновацій у США є те, що ВНЗ здебільшого мають право вести комерційну діяльність і володіти патентами на свої винаходи [18, с. 82].

В Україні право ведення ВНЗ комерційної діяльності значно обмежене державою: по-перше, через статус ВНЗ як неприбуткової організації; по-друге, через заборону відкриття декількох рахунків та розрахунково-касове обслуговування через Державне казначейство, що не дає змоги набути ознаки гнучкості, яка надзвичайно важлива у інноваційній діяльності; по-третє, через відсутність пільг у системі вітчизняного оподаткування діяльності ВНЗ.

У США з метою чіткого розмежування прав власності і прозорості процедур розподілу ефектів, отриманих у результаті реалізації інноваційних проектів, використовують підписання сторонами проекту взаємних ліцензійних угод. Така практика була б корисною для розвитку інноваційної діяльності в Україні, оскільки, з одного боку, мотивувала б науковців до розроблення та реалізації інноваційних проектів, а з іншого боку – захищала б право ВНЗ на одержання частини ефектів від реалізації проекту.

Фінансування розвитку ІС - це наступна проблема, що потребує аналізу. Академічні ІС в США фінансуються шляхом непрямого субсидування. Тобто держава надає кошти великим некомерційним центрам і ВНЗ, навколо яких зосереджені і з яких постійно виокремлюються академічні ІС [132, с. 175].

Водночас, у різних країнах світу для формування та розвитку ІС, як правило, запроваджуються системи прискореної амортизації обладнання, пільги щодо оподаткування прибутку, різні системи податкових знижок та пільгових кредитів. Загалом фахівці нараховують до 300 видів різноманітних пільг та



заохочень, що застосовуються для стимулювання діяльності таких структур [117, с. 466].

У 2004 році Європейська комісія оприлюднила “Новий план дій для інновацій”. Цей документ констатує, що: “Країни-члени ЄС та регіони вимушені стимулювати трансфер та поглинання технологій підприємствами і об’єднаннями підприємств [41, с. 39].

Європейська комісія ініціює низку дій у сфері інноваційної політики, метою яких є вирішення так званого “європейського парадоксу”, який полягає в тому, що попри високий рівень наукових досліджень їхні результати не трансформуються у інноваційні продукти, які виводяться на ринок [403].

Для активізації інвестиційної діяльності в Україні досить слушним є використання досвіду Німеччини у цій сфері. Так, інноваційний розвиток Баварії відбувався на основі вкладення коштів, отриманих в результаті приватизації, у перспективні проекти та продукти. Наприклад, кошти, одержані від приватизації упродовж 1997 року у сумі 5,4 мільярда німецьких марок, уряд вклав у галузі досліджень та створення нових технологій: було створено засновницькі центри, федеральна земля надала капітал для венчурного підприємництва та підтримку у заснуванні нових ІС [363, с. 12]. Тобто почав активно функціонувати корпоративний венчурний капітал.

Проблему втечі капіталу за кордон і недофінансування інноваційної діяльності, необхідно вирішувати на міжнародному рівні. За оцінками групи фахівців МВФ сьогодні існують 64 офшорні фінансові центри, де капітал можна формально зареєструвати в такий спосіб, що податкові служби на батьківщині власника ніколи не довідаються про доходи. Лише за офіційними даними у цих “сірих зонах” зареєстровано близько п’яти мільйонів доларів США [380, с. 42]. Завданням світової спільноти є створення перешкод для розвитку таких зон.

Особливу роль у фінансуванні інновацій відіграють спеціалізовані організації ризикового капіталу. За юридичним статусом це товариства з обмеженою відповідальністю. Організаційно такі компанії – це поєднання керівних невеликих підприємств і керованих ними фінансових пулів, кожен з яких інтегрує кошти кількох вкладників. Такий статус має особливе значення не тільки у зв’язку з пільговим оподаткуванням, а й тому, що окремі інвестори не мають права вилучати свої кошти без згоди інших членів пулу або до закінчення терміну дії договору про партнерство (як правило, 10 років) [18, с. 88–89].

Разом з тим, значний позитивний досвід у сфері інвестування в освіту і науку мають скандинавські країни. Там створено ефективну систему контролю, яка базується на самокритичній оцінці сильних і слабких сторін наукових досліджень, що дає змогу обирати найбільш конкурентоздатні проекти, яким надається фінансова підтримка з боку держави [225, с. 35].

Європейський досвід вирішення однієї з основних проблем розвитку ІС – пошуку фінансових ресурсів, також втілюється за допомогою створення ТНК інноваційних фондів. Донедавна такі фонди створювали банки або інвестиційні компанії. Однак тепер їх активно формують виробничі підприємства, які пропонують низку додаткових послуг, зокрема консультації щодо управління компаніями. Своєю чергою, великим компаніям (таким, як “Байер”, “Сіменс”) співпраця з ІС дає змогу швидко орієнтуватися на нових ринках. Малі технологічні підприємства цінують у своїх партнерах те, що їх більше цікавить стратегічний успіх, аніж швидкі прибутки [379, с. 23].

За оцінками Європейської комісії відставання ЄС у сфері НДДКР від США та Японії пояснюється низькою активністю приватного сектора. Так, наприклад, у США на приватний сектор припадає 68,2 % витрат, а у ЄС лише 56,3 %, до того ж витрати ЄС є меншими і за обсягами [214, с. 7].

Дані звіту Європейської комісії „Європейський інноваційний прогрес 2006” та Держкомстату України [395, с. 23], які наведені у табл. 3.1, дають змогу зробити висновок, що частка витрат на дослідження та розробки українських підприємств у ВВП у 9 разів менша, ніж у країнах Євросоюзу, та у 18 разів менша, ніж у Японії.

Таблиця

### 3.1

#### Витрати підприємств на наукові дослідження та розробки, % ВВП

Країна	Витрати підприємств на наукові дослідження та розробки, %
Країни Євросоюзу (середнє значення)	1,3
Великобританія	1,3
Німеччина	1,75
Фінляндія	2,45

Франція	1,34
США	1,91
Японія	2,65
Україна	0,1

Варто зазначити, що машинобудівна промисловість є однією із наукомістких і відповідно потребує значних фінансових вливань у розвиток інноваційних процесів та побудову ІС. Про це свідчить той факт, що найбільші загальні витрати на НДДКР, порівняно із усіма світовими підприємствами, здійснюють американські автомобілебудівні корпорації "Дженерал Моторс" – 8,2 млрд. дол.США та "Форд" – 6,3 млрд. дол.США [149, с. 64]. У галузі машинобудування у США, ЄС та Японії активно застосовується фінансовий лізинг. Як зазначають науковці, цей вид фінансування використовується передусім тоді, коли необхідно вирішувати завдання швидкого промислового освоєння великих технічних інновацій, які передбачають купівлю дорогого обладнання, транспортних засобів, верстатів [132, с. 379].

Фінансові ресурси в Україні є недостатніми для ефективного розвитку інноваційної діяльності (табл. 3.2), хоча обсяги фінансування у 2007 році порівняно з попереднім роком зросли майже удвічі. При цьому питомі витрати на наукові дослідження в розрахунку на одного науковця в Україні втричі менші порівняно з Росією, у 18 разів – порівняно з Бразилією, у 34 – з Південною Кореєю і в 72 рази – зі США. Сьогодні цей параметр є одним із важливих показників, який буде врахованим у разі вступу держави до Європейського Союзу [117, с. 402].

Таблиця 3.2

Джерела фінансування технологічних інновацій в Україні, млн.грн.

Роки	Загальна сума витрат	Зокрема за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2000	1757,1	1399,3	7,7	133,1	217,0
2001	1971,4	1654,0	55,8	58,5	203,1
2002	3013,8	2141,8	45,5	264,1	562,4
2003	3059,8	2148,4	93,0	130,0	688,4
2004	4534,6	3501,5	63,4	112,4	857,3

2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10850,9	7999,6	144,8	321,8	2384,7

Доцільно зазначити, що обсяги фінансування залежать від виду ІС. Як показує іноземний досвід, витрати на створення технопарків можуть бути різними, їхній розмір залежить від спеціалізації ІС, їхньої величини, рівня ризиків та країни, де вони створюються. Так, за даними американських фахівців, у США у створення й розвиток технопарку середнього розміру необхідно вкласти від 10 до 12 млн. дол. США [284].

Загальновизнаною є думка, що модель створення ІС у США меншою мірою ґрунтується на державному фінансуванні й значно більшою використовує інвестиції різних зацікавлених фірм. Інноваційні структури США зорієнтовані не стільки на створення нових робочих місць, скільки на розроблення і виведення на ринок нових продуктів і технологій [117, с. 464]. В Україні державне фінансування є також набагато меншим за обсягом порівняно із приватним, що підтверджують дані табл. 3.2.

Важко уявити розвиток ІС у машинобудуванні без забезпечення належною інфраструктурою. Основними елементами інфраструктури інноваційної діяльності є телекомунікаційні мережі, торгові підприємства, логістичні центри, консалтингові фірми, кредитно-фінансові установи, біржі, а також бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри (за умови, якщо на них покладено виконання допоміжних функцій).

Як показує досвід США, основна перевага для формування та розвитку ІС – це створення сприятливого фінансового середовища та забезпечення доступу до венчурного капіталу, а не надання інноваційним підприємствам високоякісних споруд чи кваліфікованих послуг. Отримання реальної вигоди залежить не від будівель, послуг чи зв'язків із сусідніми ВНЗ, а від контактів з іншими організаціями, які фінансують інноваційну діяльність та користуються результатами досліджень. В епоху мережі Internet та панування глобальних ринків важливість чинника відстані швидко нівелюється й аргументи щодо переваг незначної фізичної віддаленості в наукових парках не мають істотного значення. Тому надання фізичного місця перебування і допоміжних послуг для окремих організацій перетворюється на другорядну перевагу [18, с. 119].

Однак у США, Японії, ЄС вкладають значні кошти у інфраструктуру. Інфраструктура розвивається насамперед за рахунок ініціаторів створення ІС. Наприклад, університети США часто є інфраструктурною складовою ІС. У США ІС намагаються розміщувати там, де природні ресурси ще не вичерпані, наявна дешева робоча сила та немає профспілок. Реалізація проекту починається з того, що до роботи залучається велика організація, котра спеціалізується в галузі нерухомості. Вона розчищає місцевість, готує територію для ІС, прокладає шляхи, телефонну та телеграфну мережі, споруджує приміщення лабораторій і цехів для виробництва [18, с. 115].

В Японії особливу увагу приділяють розвитку інфраструктури поблизу великих ІС – технополісів або технопарків. Так, навколо технополісів будують житлові зони із сучасними будинками, розвинутою мережею доріг, спортивних, культурних, торговельних центрів. Крім того, технополіс повинен розташовуватись поблизу міста з великим аеропортом чи залізничним вузлом [310, с. 208]. Житло в японських технопарках, як правило, не будують. У великих ІС організовують канцелярське обслуговування. Інакше кажучи, намагаються повністю звільнити наукових працівників від будь-яких адміністративних клопотів, дати їм змогу віддати весь свій час лише науковій роботі. Господарські справи ведуть професійні менеджери [18, с. 115].

Для розвитку вітчизняної інфраструктури не вистачає коштів, тому вона фінансується, як правило, за спонсорські та грантові кошти. ІС намагаються створювати біля вже наявної інфраструктури. Така ситуація переважає й у практиці створення ІС у ЄС.

У аналізованих іноземних країнах (США, Японія, країни ЄС) великі кошти вкладають у підготовку висококваліфікованих робочих кадрів, орієнтуючись на безперервність збагачення знаннями і підвищення кваліфікації. Держави беруть активну участь у розвитку і підтримці системи освіти (повне або часткове фінансування закладів загальної освіти, університетів, спеціальної фахової підготовки, системи неперервного навчання і перекваліфікації робочої сили, курсів вузькопрофільного тренінгу та менеджменту), створенні умов для особистісного розвитку людини, у соціальному страхуванні, охороні здоров'я, довкілля тощо [310].

Крім того, США використовує програми для міграції висококваліфікованих

кадрів із інших країн. Німеччина ж визначає працівники яких спеціальностей необхідні для подальшого розвитку її економіки. Так, зокрема, на початку століття в економіку Німеччини залучалися програмісти із різних куточків світу. У Німеччині краще розвинутий соціальний захист науковців порівняно із США. Японія дещо відстала у залученні іноземного людського капіталу і зазвичай робить акцент на розвитку власних національних людських ресурсів.

Діяльність ІС – це передовсім активність людини, тому людський капітал є найважливішим чинником. Через занепад прикладної і галузевої науки, нестачу наукових кадрів та вплив “мізків відбувається вичерпання наукового заділу, який не поповнюється. Так, за даними дослідження, виконаного “YE Austion Associates”, за обсягом впливу “мізків” Україна на 52-му місці серед 60 країн [9, с. 89].

Недоліком залучення вітчизняного людського капіталу у розвиток ІС є брак культури підприємництва, особливо у академічному середовищі [99, с. 15].

У різних країнах відрізняються підходи щодо стимулювання розвитку ІС методами податкового регулювання. Показовим щодо цього є досвід економічно розвинутих країн, де сформовано ефективні механізми такого регулювання. Зокрема, США та Велика Британія підтримують низький рівень оподаткування корпорацій та ІС і вважають це потужним стимулом для ризикових технологічних змін. У Німеччині, Іспанії та Італії низькі ставки базових податків доповнені спеціальними системами заохочування ризикових проєктів. Франція застосовує іншу комбінацію – високі податки для всіх суб'єктів ринку і різні спеціальні стимули для формування та розвитку інноваційного підприємництва [310, с. 324].

У науково-технічних парках Японії та багатьох країнах азійсько-тихоокеанського регіону передбачено звільнення від сплати податків, дозволяється безмитний імпорт обладнання і машин, а також гарантується юридичний захист торгових марок, патентів та авторських прав [18, с. 121].

В Україні перевага надається методам прямого адміністрування, дієвість яких залежить від суб'єктивної оцінки інноваційного проєкту особами, що здійснюють його експертизу. Однак стимулом до інноваційної діяльності повинен бути більший дохід інноватора, що забезпечується непрямими методами регулювання, ефективність яких підтверджується досвідом економічно роз-

винутих країн. Отже, державна інноваційна політика повинна удосконалюватись у напрямі розширення її інструментарію [310, с. 324].

Крім того, у нашій державі для стимулювання розвитку ІС встановлено пільги з податку на прибуток, законодавчо закріплено звільнення від земельного податку, надаються пільги з податку на додану вартість, митні пільги та прискорена амортизація [117, с. 613–615]. Однак дія багатьох із цих пільг призупинена або вони не надаються через складність та бюрократичність процедури їхнього отримання.

Завдання держави полягає у встановленні лише чітких та зрозумілих правил гри у вигляді нормативно-правових актів, а також у контролі за їхнім дотриманням.

Заслуговує на увагу досвід США щодо створення бізнес-інкубаторів (50-ті роки ХХ ст.) для “вирощування” малих підприємств. Першим був проект, який полягав у оренді за безцінь нікому не потрібного старого вокзалу, поділі його на невеличкі кімнатки, наймання кваліфікованих юриста та економіста, які надавали необхідні консультації із формування та розвитку бізнесу, і дуже низької оренди офісів для початківців малого бізнесу. Результати перевершили сподівання. Якщо за звичайних умов із 100 бізнесменів-початківців на ноги зводилося ледве 12, то в цьому бізнес-інкубаторі майже 30 % їх успішно перейшли з малого в середній бізнес, а значна кількість успішно заволоділа певною ринковою нішею [310, с. 194–195].

Наприкінці 90-х років минулого століття у США було зареєстровано майже 600 бізнес-інкубаторів, кожен з яких обслуговував до 20 малих підприємств (у середньому – 12). Загалом інкубатори США сприяли створенню близько 19 тис. малих підприємств, що функціонують досі і більше 245 тис. робочих місць. Третина бізнес-інкубаторів у США є технологічними й загальнотехнічними, а 45 % – змішаного типу [117, с. 346].

Бізнес-інкубатори поширені і в Європі. Вони працюють не тільки у країнах із розвинутою ринковою економікою, а й у Польщі, Чехії, Угорщині, започатковуються у Росії та Україні [310, с. 195]. Особливо активно розвиваються у Польщі бізнес-інкубатори, які, як правило, мають грантове фінансування із різноманітних фондів (найчастіше європейських).

Останнім часом у країнах ЄС активізувалась діяльність технологічно-зорієнтованих бізнес-інкубаторів. Лідерами у цій справі є Німеччина та Англія, де загальна кількість згаданих ІС перевищує кількість бізнес-інкубаторів у решті єврокраїн загалом. Разом у країнах ЄС активно функціонують понад 600 бізнес-інкубаторів. Головна ознака їхньої діяльності – багатопланове сприяння новим високотехнологічним компаніям. Однак, щоб досягти рівня США за насиченістю такими структурами, вважають фахівці, їхню кількість у країнах ЄС необхідно подвоїти [117, с. 347].

В Україні бізнес-інкубатори є в багатьох регіонах і при багатьох ВНЗ. Більшість із них створено на кошти грантових програм та за наявності західних джерел фінансування. Коли програма закінчується, бізнес-інкубатор, як правило, ліквідується або функціонує неефективно. За інформацією Асоціації бізнес-інкубаторів й інноваційних центрів, в Україні близько 60 структур, які називають себе бізнес-інкубаторами. Реально налічується не більше від десятка діючих бізнес-інкубаторів, які працюють [35].

Технопарк – це одна з найпоширеніших у США та Західній Європі форм функціонування розробників нових технологій з венчурними фірмами, яка дає змогу швидко комерціалізувати нововведення. Найкращим зразком є науково-технологічний парк “Силіконова долина”, створений на базі Стенфордського університету в Каліфорнії. Він об'єднує до 3 тис. дрібних і середніх фірм, що працюють у сфері електроніки, із загальною кількістю зайнятих 190 – 200 тис. осіб. У середині 80-х років ХХ ст. фірми “Силіконової долини” забезпечили третину світового виробництва мікропроцесорів на основі кремнієвих кристалів. Нині на базі цього парку створено технополіс [310, с. 203]. Більшість технопарків США мають міжгалузевий характер, хоч серед них є й такі, які спеціалізуються в тій чи іншій галузі науки і виробництва.

У європейських технопарків, що створювалися набагато пізніше від американських (особливо у 80-ті роки), термін становлення був коротшим. Їх організували з урахуванням попереднього досвіду, вони мали достатньо детально розроблені програми й бізнес-плани і тому розвивалися швидше й успішніше. Найбільший прогрес у цій сфері серед європейських країн спостерігається в Німеччині та у скандинавських країнах. Так, на утворення технопарку “Бонн-Північна Рейн-Вестфалія” федеральний уряд виділив значну частку коштів, а його



функціонування постійно забезпечується внесками підприємств, розташованих у технопарку [117, с. 333–334].

У Японії, неподалік від Токіо, на базі нового університетського центру виникло ціле науково-технічне містечко Цукуба. Такі центри є у Великій Британії, Нідерландах, Німеччині. Найвідоміші із вітчизняних науково-технологічних парків – “Напівпровідникові технології та матеріали, оптична електроніка та сенсорна техніка”, Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона, Інститут монокристалів, “Вуглемаш” [117, с. 203].

У світі сьогодні функціонують понад 500 технопаркових структур, у США їх налічується більше ніж 160, у Японії – близько 50, Китаї – понад 50, Великій Британії – 46, у Франції – понад 50, а у Швеції та Фінляндії – відповідно 16 і 17. Понад 100 наукових і технологічних парків функціонують у країнах Центральної та Східної Європи, більше від 50 – у Росії [117, с. 331; 295, с. 10].

У нашій державі з метою створення та широкого застосування конкурентоспроможних на світовому ринку нових технологій та наукової продукції, посилення впливу інноваційних чинників на структурну переорієнтацію економіки Президент України видав Розпорядження “Про питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів”. [140; 143; 193, с. 380]. Проте прийняття зазначеного нормативного акту не спричинило стрімкого зростання кількості вітчизняних технопарків.

Єдиним позитивним прикладом дієвості державної інноваційної політики є діяльність лише кількох технопарків України, лідером серед яких є технопарк Інституту електрозварювання ім. Є. Патона. Ці технопарки на одну вкладену державою гривню виробляють продукції у середньому на 18,7 грн. Для порівняння у Китаї аналогічний показник становить 8 грн., а в Росії – 10 грн. [146, с. 2; 298, с. 209].

Однак відсутність належного державного фінансування та підтримки вітчизняних технопарків призвела до негативних результатів їх діяльності, зокрема:

- перервано природний хід системного розроблення та затвердження проектів;
- кількість діючих проектів технопарків зменшилась в 7 разів (з 108 до 16);
- використано майже увесь ресурс затверджених раніше проектів;

- реалізація інноваційної продукції у межах спецрежиму зменшилась у 3,6 рази (з 560 до 155 млн. грн.);
- поставки на експорт скоротились в 2,6 рази (з 80 до 31 млн. грн.);
- платежі до бюджету і державних цільових фондів зменшились в 11,1 рази (з 63,3 до 5,7 млн. грн.) [167].

Інший вид ІС – технополіси – були започатковані і поширились у Японії ще два десятиліття тому. Модель інноваційного процесу в Японії заснована на тісній кооперації наукового та виробничого секторів в умовах значної підтримки з боку держави [295, с. 11]. У Японія розроблено довгострокову програму розвитку технополісів як основних осередків реалізації інновацій. У 1982 р. уряд Японії опублікував жорсткі вимоги до здобувачів (префектур), відповідність яким давала їм змогу створити у себе технополіс (“місто техніки”) [193, с. 384].

При цьому держава надає всебічну підтримку програмам формування та розвитку технополісів, у практичній реалізації яких безпосередньо беруть участь місцеві органи влади Японії. Зокрема, метою створення технополіса Нагаока є формування інтегрованого комплексу, в якому б органічно були поєднані промисловий сектор, наукові установи, сфера освіти та соціальна інфраструктура, сформована в їхніх інтересах [310, с. 209].

Якщо сучасний технополіс “Силіконова долина” (США) виріс на військових замовленнях і тепер зазнає певних труднощів внаслідок конверсії, то японські технополіси розвиваються за рахунок державних вкладень у програми для цивільної науки і виробництва, щоб збільшити і закріпити економічний відрив від США в комерційних галузях. Японці розглядають створення технополісів як початок радикальної технологічної революції [193, с. 386].

Переростання технопарку “Силіконова долина” у технополіс у результаті зростання кількості підприємств та організацій дав поштовх до розширення цієї ІС. На економічній карті США з’явилися такі технополіси, як “Шосе № 128” (“Золоте промислове півколо”), центром якого є Гарвардський університет і Массачусетський технологічний інститут, “Силіконовий штик” (штат Луїзіана), “Електронний болт” (штат Флорида) [132, с. 172].

До того ж, у країнах ЄС створено низку технополісів. Особливо поширені вони у Німеччині та Франції. Так, зокрема, у Франції діє не менше ніж 40 технополісів. Однак розвиток технополісів у Європі не такий активний як у

США і особливо в Японії. Не засновуються та не розвиваються технополіси у країнах СНД, зокрема і на території України.

Надзвичайного поширення у США набули інноваційні кластери. У деяких штатах, зокрема в Арізоні, Каліфорнії, Північній Кароліні, було прийнято програми, організовано комісії з ініціювання створення кластерів, сотні міст і територій країни розробили свої кластерні стратегії [117, с. 350].

Активно розвиваються кластери і у країнах ЄС. Зокрема, спеціальні програми кластеризації реалізуються в Австрії, Франції, Німеччині, у п'яти країнах Вишеградської групи (Угорщина, Польща, Словаччина, Чехія, Словенія). Найбільших успіхів досягла Угорщина. Однак лідером у Європі є Данія. Тут функціонує більше ніж 30 кластерів [117, с. 351].

Аналіз досвіду формування та розвитку ІС у вигляді академічного підприємництва показав лідерство США у цій сфері. Так, академічний потенціал активно почали використовувати у бізнесі та економіці в середині минулого століття. Пілотними організаційними експериментами були два ВНЗ – Массачусетський технологічний інститут та Стенфордський університет. Фактично американські ВНЗ, поряд з наданням традиційних освітніх та наукових послуг, стали інкубаторами підприємництва.

Особливістю розвитку інноваційної діяльності у країнах ЄС є відмежування бізнесу від освіти. Це призвело до значного відставання розвитку академічного підприємництва у Європі від американських аналогів.

Тому сьогодні розроблено низку стратегій та програм, щоб подолати відставання розвитку академічного підприємництва. В Європі лідерами академічного підприємництва є Католицький університет у Ліоні, британські університети Кембридж та Херіот-Ватт в Единбургу, Технічний університет в Берліні, Штутгартський університет і Гірнична Академія в Аахені, а також Університет в Ланді (Швеція).

У Східній Європі, зокрема і в Україні, академічне підприємництво тільки починає робити перші кроки. Навчальні заклади та дослідні інститути з великими труднощами сприймають нові ринкові правила.

Особливості національного та світового розвитку інноваційних структур наведено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Елементи національного та світового розвитку ІС [29].

Елементи розвитку ІС	Країни			
	США	ЄС	Японія	Україна
1	2	3	4	5
<b>Правове середовище</b>	Законодавство чітко регламентує розмежування прав власності і прозорість процедур розподілу ефектів від інноваційних проєктів укладанням ліцензійних угод.	Сформоване законодавство, основна правова проблема – захист прав інтелектуальної власності.	Гарантується юридичний захист торгових марок, патентів та авторських прав	<i>Сформоване законодавче поле визначає правові основи розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності, однак притаманна певна фрагментарність та неузгодженість.</i>
<b>Інфраструктура</b>	Формують нову інфраструктуру, однак вважають її другорядним чинником розвитку ІС.	Використовують, як правило, наявну інфраструктуру, у її розвиток вкладають незначні кошти.	Формують нову інфраструктуру, недалеко від наявних міст, вважають її основним чинником успішного розвитку ІС	<i>Використовують зазвичай наявну інфраструктуру, морально та фізично зношену.</i>
<b>Людські ресурси</b>	Значні кошти вкладають у програми залучення людського капіталу з усього світу та підготовки власних ресурсів.	Залучають людські ресурси визначених державною програмою спеціальностей, значний соціальний захист.	Акцент робиться на розвитку власних людських ресурсів.	<i>Відплив “мізків” та відсутність культури підприємництва стримує розвиток ІС.</i>
<b>Система оподаткування</b>	Низький рівень оподаткування ІС.	Низькі ставки базових податків доповнені спеціальними системами заохочування ризикових проєктів.	Звільнення від сплати податків, дозволяється безмитний імпорт обладнання і машин.	<i>Пільги з податку на прибуток, ПДВ, земельного податку, митні пільги, прискорена амортизація.</i>

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
<b>Фінансові ресурси</b>	Значний обсяг фінансування з приватного сектора (68,2%), розвинуте непряме фінансування.	Активний розвиток програм фінансування ІС та проєктів (програмний підхід).	Значний обсяг витрат підприємств спрямовується на дослідження та розробки. Частка держави є меншою, ніж приватна	<i>Залучення фінансових ресурсів є основною проблемою розвитку ІС.</i>
<b>Бізнес-інкубатори</b>	Батьківщина бізнес-інкубаторів. Функціонує більше ніж 600 бізнес-інкубаторів.	Активно розвиваються, однак відстають від насиченості у США.	Не є пріоритетними ІС в економіці держави.	<i>Слабко розвинені, оскільки відсутні надійні фінансові джерела їхнього функціонування.</i>
<b>Технопарки</b>	Батьківщина технопарків, мають галузевий характер.	Розвинені у Німеччині та Франції, однак менш ефективні, ніж у США.	Незначна кількість, найвідоміший центр “Цукуба”.	<i>Незначна кількість на території України.</i>
<b>Технополіси</b>	Поступове переростання	Розміщені у Німеччині та	Основний пріоритет у розвитку серед інших	<i>Відсутні і не заплановані у</i>

	технопарків у технополіси. Значна підтримка з боку держави.	Франції. Не такі поширені, як у США та Японії.	ІС. Сприяють розвитку місцеві органи влади.	<i>найближчі роки.</i>
<b>Академічне підприємництво</b>	<i>Лідер розвитку подібних структур. Поширений вид "спін-офф" (підприємець отримує все).</i>	<i>Європа наздоганяє США. Поширений вид "спін-аут" (ВНЗ одержує все).</i>	<i>Не набули поширення.</i>	<i>Практично відсутнє і діяльність законодавчо неурегульована.</i>

Дані табл. 3.3 підкреслюють наявність відмінностей у змістовності того чи іншого елемента розвитку ІС у різних країнах і засвідчують рівень недостатнього розвитку ІС в Україні.

У наслідок цього для активізації та підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні окремої уваги потребують розв'язання питань фінансування реалізації інноваційних процесів, яке може здійснюватись через використання лізингу, який стимулює оновлення виробництва шляхом забезпечення широкого доступу до використання найдосконалішої техніки.

Так, частка лізингу в загальній сумі інвестицій в США складає 30% [268], в Німеччині – 15,8% [274], в Англії – 28,2%, в Франції – 17,5%, Нідерландах – 10,5%, Швеції – 26,3%, Австрії – 19,9% [278], в Польщі – 8% [278].

В той же час, для стимулювання лізингових операцій в Україні можна успішно використовувати й іноземні інвестиції. Проте масштаби розвитку лізингу на базі іноземного інвестування обмежуються розходженнями та іншими неузгодженостями вітчизняного та міжнародного законодавства.

З огляду на світовий досвід і вітчизняну практику господарювання, приходимо до висновку про необхідність удосконалення державної політики в сфері інновацій, оскільки тільки надання пріоритетів в інвестуванні нових наукомістких виробництв забезпечить у майбутньому одержання значного ефекту. На нашу думку, розпочинати потрібно з вибору пріоритетів у науково-технічній політиці, тобто, з визначення завдань, які в державі необхідно вирішити насамперед. Такими "точками зростання" Верховна Рада України визначила: охорону навколишнього середовища та здоров'я людини; виробництво, переробку і зберігання сільськогосподарської продукції; виробництво екологічно чистої енергії і впровадження ресурсозберігаючих технологій; винайдення нових речовин, матеріалів та перспективних інформаційних технологій, приладів комплексної автоматизації.

Немає сумнівів в тому, що для активізації та підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні важливе значення мають дослідження і розробки, що проводяться силами малого бізнесу. В зв'язку з цим очевидно, в сучасних умовах, є потреба в створенні малих інноваційних підприємств – венчурів, правове середовище функціонування яких повинна забезпечити держава.

В нашій економіці немає таких венчурних підприємств, які діють в високо розвинутих країнах, а існуючі фірми науково-технічного спрямування здійснюють діяльність, пов'язану з створенням принципово нових видів продуктів і послуг, які лише дещо наближається за своїм характером до венчурних. Отже необхідно стимулювати розвиток венчурного підприємництва як однієї із форм організації прискорення циклу: наука – техніка – виробництво. Закордонний досвід показує, що для забезпечення ефективної діяльності венчурних підприємств необхідним є створення сучасної досконалої інфраструктури: консалтингових, інжинірингових, аудиторських фірм, технопарків, бізнес-інкубаторів, інноваційних фондів.

На наш погляд, головною причиною, що призводить до обмеження розвитку венчурного бізнесу в Україні, є відсутність виваженої державної інноваційної політики, зокрема щодо сприяння розвитку венчурних підприємств. Хоча в програмі "Україна 2010" було передбачено створення бази для розвитку венчурного бізнесу, але реалії невтішні. Венчурне підприємництво є ризиковим в основі своєї діяльності, а тому в умовах обмежених фінансових ресурсів потребує державної підтримки.

Зрозуміло, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів, дуже гостро постає проблема інвестування високоризикових інноваційних проектів, що здійснюють власне венчурні підприємства. Цей факт характерний не лише для країн з перехідною економікою, а й для розвинутих країн світу, де близько 80% венчурів мають постійну потребу в фінансових коштах [402]. Ось чому в цих країнах дуже активно в фінансуванні інноваційних проектів, які реалізують венчурні підприємства, є держава.

Оцінюючи реальне становище в сфері інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та враховуючи світовий досвід, пропонуємо прийняти Закон України "Про інноваційні (венчурні) підприємства", який дасть змогу забезпечити державну підтримку даних структур і на основі цього активізувати наукові дослідження і розробки та стимулювати технологічні нововведення. Прийняття даного закону дасть можливість визначити юридичний статус венчурних підприємств і надати їм

певні державні гарантії та стимули. Виправданою є також розробка Закону “Про інтелектуальну власність”, який стимулював би її охорону і забезпечив перехід висококваліфікованих спеціалістів у венчурний бізнес. На рівні регіонів пропонуємо прийняти концепцію підтримки малих інноваційних підприємств, враховуючи пріоритетні напрямки їх розвитку.

Особливе значення при здійсненні політики державної підтримки малого інноваційного підприємництва потрібно приділяти фінансовій підтримці та пільговому оподаткуванню. Одним з першочергових завдань держави є перегляд діючого законодавства з метою зменшення податкового тиску і одночасного розширення податкової бази шляхом запровадження більшості пільг саме для малих інноваційних підприємств. Для вдосконалення механізму державної підтримки венчурних підприємств доцільно було б запровадити прогресивну шкалу їх оподаткування. Враховуючи, що більшість венчурних фірм формуються і функціонують протягом 5-7 років і в середньому витрачають на освоєння інновацій близько двох років, пропонуємо таку прогресивну шкалу оподаткування їх діяльності: перших два роки ставка податку на прибуток має становити 10%, наступних два роки – 20%, п’ятий – шостий рік – 25%, після чого ставка приходить до загальноприйнятої – 30%. При зміні максимальної ставки податку необхідно пропорційно зменшити і запропоновані ставки.

Важливою формою державної підтримки інноваційної діяльності підприємств може стати урядова контрактна система, завдяки якій у світі здійснюється понад 40% обсягу НДДКР [368]. Контрактна форма взаємовідносин розробника та замовника, перевагою якої є швидке впровадження новинок у виробництво, дає змогу державі активізувати інноваційну діяльність підприємств. Дані заходи забезпечать активізацію інноваційної діяльності венчурних підприємств та одержання майбутніх економічних результатів.

Важливе значення в реалізації державної інноваційної політики відіграє також регіональна науково-технічна політика. Позитивним моментом слід відзначити те, що в Україні розроблені програми інноваційного розвитку областей. Однак, при сучасному стані економіки одночасне забезпечення всіх пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки нереальне й приведе до розпорошення інвестиційних ресурсів, таким чином, жоден з напрямів не буде ефективно реалізований. З метою запобігання цьому пропонуємо вдосконалити роботу місцевих органів влади з метою забезпечення високого рівня науково-технічного розвитку регіонів. Слід

зазначити, що саме регіоналізація дає змогу залучати в господарський механізм додаткові фактори розвитку інноваційних підприємств на засадах більш повного й ефективного використання усіх видів ресурсів окремих територій. Основною метою регіональної науково-технічної політики повинні бути:

- розробка програм інноваційного розвитку. Ці програми є вихідною інформацією для забезпечення цільової спрямованості інноваційної діяльності підприємницьких структур. Для реалізації цього слід виділити з семи 2-3 пріоритетних напрями, які забезпечать найвищий рівень віддачі в регіоні. Так, на базі Івано-Франківської області, де широко розвинена нафтохімічна промисловість, найважливішими можна визнати екологічні проблеми. Очевидно, що лише через введення маловідходних і безвідходних технологій можна вирішити питання захисту від забруднення навколишнього середовища. Зрозуміло, що сьогодні - це є одним з найоптимальніших шляхів вирішення проблем екології. Крім того, даний захід водночас забезпечить і вирішення проблем ефективного використання ресурсів. Мова йде про обмежені запаси нафти і газу, які є стратегічно важливими для країни. Виходячи з цього, зростає значення запровадження ресурсозберігаючих технологій, пошук більш дешевих і надійних замінників даних ресурсів;
- максимальне використання можливостей інновацій для підвищення соціально-економічного розвитку регіону;
- безпосереднє стимулювання інноваційної діяльності підприємств з врахуванням науково-технічних, природних та інших особливостей регіону;
- задоволення потреб регіону в конкурентоспроможних продуктах і послугах.
- сприяння розвитку співробітництва між науково-дослідними інститутами, академіями та промисловими підприємствами регіонів різних форм власності. Даний захід може забезпечити залучення приватних інвестицій, що є важливим в умовах дефіциту коштів;
- створення регіональних наукових фондів, які б фінансували фундаментальні і прикладні дослідження місцевих вчених і фахівців. Основним завданням такого фонду є відпрацювання технології цільового фінансування перспективних інноваційних проектів. Регіональні наукові



фонди при місцевих органах влади функціонуватимуть за рахунок місцевих бюджетів, а їх послуги підприємцям-інноваторам мають бути безкоштовними. Для компенсації втрат доцільно було б забезпечити фонду участь у розподілі прибутку шляхом отримання компенсації (грошима чи цінними паперами) за фінансування нововведень;

- визначення напрямів розвитку та підтримка венчурного підприємництва в регіоні.

Для цього деякі вчені, такі як А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк [18] пропонують створити при обладміністрації науково-координуючу раду з такими її складовими елементами: центром розвитку венчурного бізнесу, експертною радою, науковими секціями. На нашу думку, створення такої роздутої структури на сьогодні є недоцільним і приведе лише до неефективного витрачання грошей. Оскільки інноваційне підприємство не набрало достатнього розвитку, то при обладміністрації достатньо було б ввести посаду координатора інноваційного розвитку – людину, яка б узгоджувала даний вид діяльності між різними управліннями, а при кожному з управлінь можна ввести в обов'язки одному працівнику виконання роботи щодо інноваційної діяльності в даній галузі.

Разом з тим, незважаючи на проголошення Україною інноваційного шляху розвитку та створення відповідної нормативно-правової та законодавчої бази на практиці інноваційний розвиток не став однією з головних характеристик зростання національної економіки України, а будь-які намагання держави перетворити вітчизняну економіку з сировинної на інноваційну зазнали невдач.

Однією із головних причин відставання України від інноваційно-розвинутих країн світу, на наше глибоке переконання, є недосконалість та неефективність державної інноваційної політики у напрямку стимулювання розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні її активізації.

Сьогодні інноваційний розвиток країни в цілому та активізація інноваційної діяльності зокрема залежить від того, у яких взаємозв'язках та взаємодіях перебувають між собою ключові елементи господарського механізму продукування конкурентоспроможної високотехнологічної інноваційної продукції (державна-наука-підприємство-бізнес) та яка роль при цьому відводиться державі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ключові елементи механізму продукування високотехнологічної інноваційної продукції [223].

Сьогодні в Україні проблема як така лежить не в площині відсутності необхідних елементів даного механізму, а у розриві інноваційних взаємозв'язків між ними, що у свою чергу унеможливорює ефективний розвиток й активізацію інноваційної діяльності та призводить до гальмування інноваційного, соціального та економічного розвитку країни.

Про необхідність наявності тісних взаємозв'язків та взаємодії елементів ланцюга “державна-наука-підприємництво-бізнес” наголошував ще Л. Гохберг, зокрема він зазначав: “що ефективність інноваційного розвитку економіки залежить не тільки від того, наскільки ефективна діяльність самостійних економічних агентів (наукових організацій, підприємств) окремо, а й від того, як вони взаємодіють між собою як елементи системи створення й використання знань, а також із суспільними інститутами” [88, с. 29].

Налагодження взаємовигідних стосунків між усіма учасниками науково-інноваційного циклу, відповідно до наших міркувань, має стати одним із найбільш дієвих шляхів переходу від переважання сировинного компонента у структурі економіки до здатності суспільства створювати, впроваджувати та ефективно використовувати наукові знання.

Таким чином, у контексті активізації інноваційної діяльності, однією з ключових проблем сьогодення стає розробка комплексу заходів, щодо створення

відповідних умов, в яких влада, науково-дослідна сфера, підприємства реального сектору економіки та бізнес об'єднувалися б в єдину систему, яка би забезпечувала перетворення нових наукових знань в конкурентоспроможні товари й послуги та слугувала основою відновлення наукомісткого виробництва і створення науково-технічної еліти.

Разом з тим протягом останніх років урядом не створено жодних сприятливих умов для: розвитку інноваційної інфраструктури та ринку інноваційної продукції, залучення національних та іноземних інвестицій в інноваційну сферу, підтримки освітньо-наукової складової та інноваційного підприємництва тощо.

Не здійснюється належне фінансування науково-технічної та інноваційної сфери. Зокрема, загальний обсяг видатків на дослідження й розробки у ВВП протягом 2000-2009 років в країні зменшився з 1,16% до 0,95%, а типова щорічна цифра бюджетних видатків на науку становила 0,3-0,5 % ВВП, що на декілька порядків менше ніж в багатьох країнах світу (табл. 3.4). Таким чином, можна зробити висновок, що ні об'єм ні структура фінансування наукової сфери не відповідає ні потребам її розвитку ні світовим стандартам.

Таблиця 3.4

Обсяги державних витрат на підтримку інноваційної діяльності в Україні та в світі протягом 2005-2011 років [224].

Країна	Витрати на науку	
	% від ВВП	на душу населення, доларів США
Швеція	1,0	1350,8
Люксембург	0,9	1331,8
США	1,3	1220,8
Японія	1,1	1087,3
Німеччина	0,9	700,0
Франція	0,85	692,5
Великобританія	0,8	590,5
Китай	0,8	71,9
Україна	0,4	64,5

Зазначимо, що на фінансування наукової та науково-технічної діяльності урядом нашої країни з державного бюджету спрямовується лише 4,75 млрд. грн., що у 10 разів менше коштів, ніж на держапарат та правоохоронні органи [267].

У зв'язку із неефективністю системи бюджетного фінансування вітчизняної науки виконання більшості науково-технічних робіт припиняється на

завершальних, найбільш ресурсномістких етапах дослідження та критичною стає ситуація із матеріально-технічним забезпеченням наукових організацій.

Так, понад 70% інноваційно активних підприємств здійснювали нововведення за рахунок власних коштів, обсяг яких склав 4775,2 млн.грн. Державну підтримку у розмірі 92,7 млн.грн. отримали 35 підприємств. Важливу роль для інноваційної діяльності 19 підприємств мали кошти інвесторів (2442,4 млн.грн.), у т.ч. кошти іноземних інвесторів – 11 (2411,4 млн.грн.), вітчизняних інвесторів 12 (31,0 млн.грн.). Кредитами в обсязі 626,1 млн.грн. скористалися 36 підприємств. Відбувається скорочення фінансування інноваційної діяльності із власних джерел за 2009-2011 рр. із 65% у 2009 р. до 52,9% у 2011 р. загального обсягу фінансування. Спостерігається значне збільшення обсягів фінансування з інших джерел – із 14,3% у 2009 р. та 9,6% у 2010 р. до 45,6% у 2011 р. (рис. 3.2).

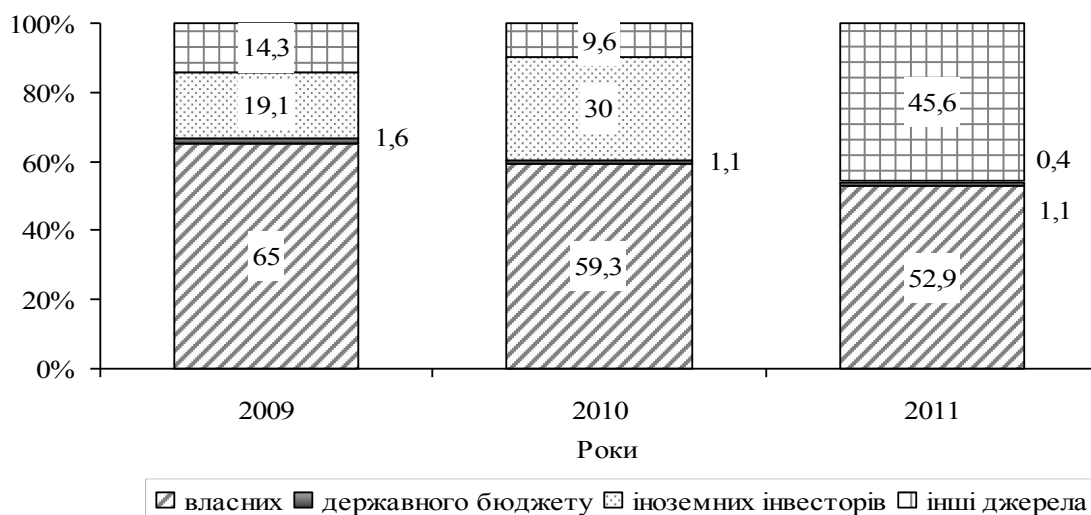


Рис. 3.2. Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами, %

Із загальної кількості інноваційно активних підприємств 83,2% впроваджували інновації (11,5% обстежених промислових). Більша за середню в Україні – серед підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з деревини – 93% (7,8%), машинобудування – 89,4% (19,8%), інших галузей промисловості – 86,5% (10,2%), металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів – 87,6% (12,6%), хімічної та нафтохімічної промисловості – 84,2% (16,7%), з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 84,1% (12,0%).

Нові технологічні процеси у 2010 р. впроваджували 522 підприємства, кількість таких процесів становила 2043, з них маловідходних і ресурсозберігаючих – 479.

Більше 40% інноваційно активних підприємств впроваджували інноваційні види продукції, кількість яких склала 2408 найменувань, у т.ч. 663 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо.

Продукцію, що була виключно новою для ринку, впровадили 182 підприємства, кількість такої продукції становила 606 найменувань, з них нові види машин, устаткування, прилади, апарати тощо – 298.

Нові маркетингові концепції (стратегії) у звітному періоді запровадили 188 підприємств. Організаційні інновації здійснювали 183 підприємства.

У 2010 р. інноваційну продукцію реалізували 964 підприємства на суму 33,7 млрд.грн. (3,8% загального обсягу промислової продукції). Третину її загального обсягу реалізовано підприємствами машинобудування (10,8 млрд.грн.), 21,5% – металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (7,3 млрд.грн.), майже 20% – підприємствами з виробництва коксу та продуктів нафтопереробки (6,6 млрд.грн.), 13,8% – з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (4,7 млрд.грн.).

Продукцію, що була новою або суттєво вдосконаленою для ринку, поставляли 270 підприємств. Її обсяг становив 11,0 млрд.грн., або 32,6% реалізованої інноваційної (проти 8,5 млрд.грн. і 27,1% у 2009 р.). Найбільший її обсяг реалізували підприємства машинобудування – 5,6 млрд.грн., що складало 51,9% загального обсягу інноваційної продукції цих підприємств, підприємства з виробництва коксу та продуктів нафтопереробки – 2,6 млрд.грн. (39,2%), виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 0,9 млрд.грн. (18,6%), целюлозно-паперового виробництва та видавничої діяльності – 0,8 млрд.грн. (84,4%), а також хімічної та нафтохімічної промисловості – 0,8 млрд.грн. (49,7%).

У 2010 р. майже кожне четверте інноваційно активне підприємство поставляло свою продукцію на експорт, обсяг якої становив 13,7 млрд.грн., у т.ч. до країн СНД – 8,1 млрд.грн. (у 2009р. – 13,2 млрд.грн. і 7,9 млрд.грн.).

Для впровадження нового або значно вдосконаленого продукту чи процесу

178 підприємств придбали 565 технологій в Україні та 142 за її межами. З них 239 придбано з устаткуванням (93), 136 – як результат досліджень і розробок (12), 112 технологій придбано разом із цілеспрямованим прийомом на роботу кваліфікованих фахівців (1), 52 – за договорами на придбання прав на патенти, за ліцензіями на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей (28) та 3 технології – за угодами на придбання технологій та ноу-хау (6) [261].

Аналіз ситуації щодо наукової та інноваційної діяльності українських підприємств дозволив виявити основні чинники, що зумовлюють недостатній розвиток інноваційної діяльності в країні, зокрема: недосконалість законодавства в частині стимулювання з боку держави наукової та інноваційної діяльності, відсутність сформованої інноваційної інфраструктури та ринку інноваційної продукції, відсутність дієвих механізмів комерціалізації результатів завершених науково-технічних розробок та передачі їх до сфери виробництва, високий економічний ризик залучення інвестицій у сферу високотехнологічного виробництва, недостатній захист інтелектуальної власності, нерозвиненість венчурного фінансування тощо.

Таким чином, у контексті активізації інноваційної діяльності можна переконливо стверджувати, що державна інноваційна політика має бути спрямована на стимулювання попиту на інноваційні продукти й створення пропозиції таких продуктів з одного боку та створення сприятливого інституційного середовища для всіх учасників науково-інноваційного циклу (інноваторів, інвесторів, підприємницьких структур) з іншого.

Інструментами державного регулювання попиту можуть виступати договори органів державного управління із суб'єктами інноваційної діяльності щодо розроблення, виробництва та комерціалізації інноваційних продуктів, процесів та технологій, через формування сприятливого податкового, амортизаційного, лізингового середовища для забезпечення довготривалого інвестування.

До інструментів регулювання пропозиції відносять надання інноваторам грантів, субсидій, кредитів; забезпечення дослідників відповідним сучасним обладнанням і приладами, приміщеннями та сервісом; створення та сприяння розвиткові технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів; організація виставок,

ярмарок тощо. Разом з тим держава повинна виступати основним замовником створення інноваційної продукції та технологій, брати участь у фінансуванні НДДКР, а також забезпечувати захист інтелектуальної власності відповідно до кращої міжнародної практики.

Інструментами створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності виступають: надання податкових пільг; пільгове кредитування та субсидування, страхування та гарантування; надання прав на прискорену амортизацію устаткування; розвиток державою патентного права; системи стандартизації та сертифікації виробництв та окремих видів продукції; державне страхування інноваційного підприємництва та формування здорового конкурентного середовища на ринку, створення умов для розвитку кооперації й формування інноваційних мереж; державне регулювання монопольних підприємств та видів діяльності; створення сприятливих умов для міжнародної комерційної діяльності; розвиток і підтримка системи освіти та науки в країні; соціальне страхування; охорона здоров'я та довкілля; створення умов для особистісного розвитку людини тощо.

З огляду на існуючі в країні проблеми та необхідності їх швидкого вирішення Міністерством освіти і науки України спільно з іншими центральними органами виконавчої влади, національними академіями наук, провідними вищими навчальними закладами країни, неурядовим організаціями та за підтримки Німецького товариства технічного співробітництва у Києві 31 березня 2010 року було проведено круглий стіл “Удосконалення механізму стимулювання молодих вчених та суб’єктів господарювання до впровадження результатів наукових досліджень і науково-технічних розробок з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках” та розроблено рекомендації щодо забезпечення подальшого розвитку інноваційної сфери в Україні.

Проте необхідно, щоб уряд долучився до реалізації даних рекомендацій, а не залишив їх лише на рівні проекту. Однак, вирішити всі існуючі проблеми в науковій та інноваційній сферах неможливо лише на законодавчому рівні. Отже, основним завданням держави в напрямі активізації інноваційної діяльності в країні,

повинні бути заходи, що спрямовані на створення відповідних умов для поєднання науки, підприємницького середовища та бізнесу, а також перенесення результатів наукової діяльності з наукової площини у підприємницьку діяльність. Для цього може стати у нагоді запозичення досвіду провідних країн світу, які досягли у цій сфері найбільших успіхів.

Одним із дієвих форм співпраці держави, науки, реального сектору економіки та інвесторів в Німеччині, США, Японії, Данії, Китаї, Турції та в багатьох інших країнах світу є створення та функціонування інноваційних союзів, кластерів, технопарків, бізнес інкубаторів, інноваційних центрів та подібних до них структур. Зокрема, ряд європейських держав практикує створення на базі провідних наукових і вищих навчальних закладів науково-освітньо-інноваційних комплексів з мережею високотехнологічних інноваційних структур.

Успішним проектом з налагодження ефективної та тісної співпраці науки і бізнесу є Співтовариства Фарадея (це співтовариства різних організацій та інститутів) у Великобританії.

Сьогодні в Україні у відповідності з передовим Європейським досвідом та з фінансуванням Європейського Союзу реалізуються такі інноваційні проекти як: “Розвиток фінансових схем та інфраструктури для підтримки інноваційної діяльності в Україні”, “Підтримка наукоємних інноваційних підприємств та трансферу технологій у бізнес в Україні”, “Офіс спільної підтримки для посилення інтеграції України у дослідницький простір Європейського Союзу”.

Отже, на основі аналізу науково-технічної та інноваційної сфери, нами було виявлено ряд ключових чинників, що стримують інноваційний розвиток підприємств, регіонів, галузей та країни в цілому. До них, на наш погляд, слід віднести наступні:

- відмова України від політики пріоритетного науково-технічного розвитку, виключення з числа основних продуктивних сил науки, передової освіти та інновацій;

- орієнтація на зовнішні запозичення, які до того ж не використовуються для інвестицій у нові технології і засоби виробництва з метою відтворення і примноження сукупного національного продукту;



- реформування національної науки і освіти не мали цілісного міжгалузевого характеру і не спрямовувались на інноваційний розвиток держави;
- відсутня концентрація матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів по стратегічно важливих напрямках розвитку;
- відсутність сформованої інноваційної інфраструктури;
- розпорошення бюджетних коштів, що спрямовуються на освіту, науку та інновації;
- незбалансованість структури і обсягів держзамовлень на підготовку спеціалістів з потребами ринку праці та з перспективними напрямками розвитку країни, невизначеність освітньо-кваліфікаційних рівнів;
- недосконалість законодавства;
- відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії між ключовими елементами господарського механізму продукування конкурентоспроможної інноваційної високотехнологічної продукції (державна-наука-підприємництво-бізнес);
- низька сприйнятливість підприємницького сектору до інновацій;
- відсутність механізмів комерціалізації результатів завершених науково-технічних розробок і передачі їх до сфери виробництва;
- високий економічний ризик інвестування сфери високотехнологічного виробництва.

Отже, можна зробити висновок, що сьогодні Україна значно відстає від економічно розвинених країн за більшістю показників інноваційного розвитку. Вітчизняна економіка розвивається без належного використання результатів наукових досліджень і розробок, а наука, як і існуючі новітні технології залишаються значною мірою незадіяними. Таким чином, без кардинальної зміни відношення до інновацій усіх суб'єктів інноваційної сфери та на всіх рівнях управління істотної активізації інноваційної діяльності у найближчий час не очікується.

Отож, зважаючи на ситуацію, яка склалася на сьогодні у вітчизняних науковій та інноваційній сферах, виникає необхідність розширення та посилення ролі держави у забезпеченні інноваційного розвитку, зокрема через розроблення та практичну реалізацію системи заходів (у тому числі податкових,

інституціональних, законодавчих, кредитно-фінансових та мотиваційних) активізації інноваційної діяльності по трьох ключових напрямках: розвиток та ефективне використання науково-технічного потенціалу, розвиток інноваційного підприємництва та створення сприятливого інвестиційного середовища стимулювання інновацій (табл. 3.5).

Звичайно, наведена таблиця не охоплює весь комплекс напрямів та заходів щодо стимулювання та підтримки інноваційного розвитку, проте практична реалізація запропонованих - сприятиме: суттєвому поліпшенню інноваційного клімату країни за рахунок посилення, мотиваційних тенденцій у науково-освітній сфері, приватному секторі та підприємствах щодо здійснення інноваційної діяльності; підвищенню інноваційної активності підприємств, галузі, регіону; створенню сприятливих умов для стимулювання зовнішніх та внутрішніх інвестицій в інноваційну сферу.

Таблиця 3.5

Заходи державної підтримки інноваційного розвитку промислових підприємств за трьома напрямками [224].

Напрямок підтримки	Конкретні заходи державної підтримки інноваційного розвитку промислових підприємств
1	2
Розвиток та ефективне використання науково-технічного потенціалу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджетне фінансування науково-дослідної сфери (фундаментальних та прикладних досліджень).</li> <li>2. Матеріальне стимулювання та створення сприятливих умов для творчої праці науковців. Надання грантів, субсидій та кредитів для інноваторів.</li> <li>3. Підтримка наукових організацій, зміцнення їхньої матеріально-технічної бази.</li> <li>4. Державне замовлення на проведення наукових досліджень та розробок, підготовку кадрів для інноваційної діяльності.</li> <li>5. Захист інтелектуальної власності.</li> <li>6. Розвиток вузівської освіти, створення науково-освітніх центрів й центрів координації академічної, вузівської і галузевої науки.</li> <li>7. Підготовка і перепідготовка висококваліфікованих фахівців з пріоритетних напрямів науки і техніки.</li> </ol>

*Продовження табл. 3.5*

1	2
---	---

<p style="text-align: center;"><b>Розвиток інноваційного підприємництва</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пільгове оподаткування та кредитування, прискорена амортизація.</li> <li>2. Державне страхування та фінансування.</li> <li>3. Патентно-ліцензійна політика.</li> <li>4. Розвиток фінансового лізингу.</li> <li>5. Антимонопольне регулювання і забезпечення конкурентоспроможності у сфері інноваційної діяльності.</li> <li>6. Впровадження нових організаційних форм інноваційної діяльності.</li> <li>7. Розвиток вітчизняного інноваційного ринку.</li> <li>8. Розвиток технологічної, інноваційної та інформаційної інфраструктури.</li> <li>9. Розширення системи науково-консультаційних послуг для інноваційно активних підприємств різних форм власності і галузей.</li> <li>10. Розвиток інноваційної культури.</li> <li>11. Системний підхід в управлінні інноваційним розвитком.</li> <li>12. Забезпечення вільного доступу до науково-технічної інформації.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Створення сприятливого інвестиційного середовища стимулювання інновацій</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулювання залучення національних та іноземних інвестицій в інноваційну сферу через створення сприятливого інвестиційного клімату.</li> <li>2. Розвиток міжнародного трансферу технологій та венчурного фінансування.</li> <li>3. Надання державних гарантій (страхування) щодо ризикових інноваційних проєктів.</li> <li>4. Розвиток приватно-державного партнерства та міжнародної науково-технічної співпраці в інноваційній сфері.</li> <li>5. Використання інвестиційного потенціалу пенсійних фондів і страхових компаній, пайових інвестиційних фондів.</li> <li>6. Створення спеціалізованих інноваційних банків.</li> <li>7. Формування цілісного механізму функціонування ринку цінних паперів.</li> <li>8. Приєднання до міжнародних угод у сфері науки та інновацій.</li> <li>9. Участь у міжнародних патентно-ліцензійних операціях.</li> </ol>

Так господарюючі суб'єкти повинні шукати способи і резерви підвищення ефективності своєї інноваційної діяльності аналізуючи та об'єктивно оцінюючи існуючий потенціал, інноваційні ресурси та виробничі процеси підприємства і при необхідності здійснювати їх реструктуризацію. Органи місцевої влади повинні проводити планомірну політику стимулювання інноваційної активності економічних суб'єктів, використовуючи для цього різноманітні важелі та методи, вироблені як у вітчизняній так і зарубіжній практиці державного регулювання інноваційного процесу. Науковці, в свою чергу, повинні бути націлені на пошук шляхів інтенсифікації процесів, що стимулюють випереджаюче зростання інвестицій в нові технології та галузі, а також модернізацію основних фондів в матеріальному виробництві та сфері послуг.

### **3.2 Види інноваційних структур і досвід їх формування та функціонування в промисловості**

Створення нових видів продукції, упровадження передових технологій, удосконалення бізнес-процесів на підприємствах є визначальними чинниками їхньої успішної діяльності. Кожне підприємство формує підрозділи та структури, які покликані знаходити та впроваджувати у їхню діяльність інновації. Різноманітність завдань інноваційної діяльності, залучення різних суб'єктів до розроблення та впровадження інновацій, наявність різноманітних ризиків та непередбачуваність характеру проходження інноваційних процесів зумовили необхідність формування та удосконалення різних видів інноваційних структур. Актуальність інноваційного процесу сприяла появі окремих підприємств та організацій, основним завданням яких є обслуговування інноваційної діяльності і спеціалізація на створенні інновацій, фінансуванні інноваційного процесу, наданні консультативних та інформаційних послуг, інших елементів ринкової інфраструктури.

Сьогодні інновації є головним джерелом суспільного прогресу. Вони відіграють провідну роль у вирішенні проблем економічного, соціального та культурного розвитку. Саме глобальний характер інноваційних процесів забезпечив особливо вагому віддачу від інвестицій у високорозвинених країнах світу у другій половині ХХ ст. Серед основних чинників економічного зростання високорозвинених країн, за свідченнями західних дослідників і аналітиків, технологічний прогрес та пов'язані з ним інновації посідають вирішальне місце, досягаючи 80–85 %, за одночасного зменшення впливу інших чинників (таких, як безпосередня праця і капітал) [221, с. 289].

Основою для зростання традиційних галузей машинобудування повинно бути впровадження досягнень науково-технічного прогресу. В Україні випереджальними темпами повинні розвиватися такі наукомісткі виробництва, як створення систем автоматизації управління, сучасних засобів зв'язку, ЕОМ, електроніки, робототехніки, засобів для атомної енергетики, авіаційної, ракетно-космічної і лазерної техніки, верстатів з ЧПУ тощо [285].

Згідно із Законом України “Про інноваційну діяльність”, інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – це підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких

у грошовому вираженні перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг [146].

Аналізуючи запропоноване законодавцями визначення, доцільно виділити низку його недоліків. По-перше, підприємству не завжди вдається одразу реалізувати інноваційну продукцію, оскільки вона потребує значних витрат, зокрема часових. По-друге, не всі інноваційні підприємства створюються з метою реалізації інноваційної продукції. І, по-третє, є низка проблем бухгалтерського обліку (“творчий” облік, неадекватний розподіл непрямих витрат інноваційної діяльності, подвійна бухгалтерія тощо) та ціноутворення, що спотворюватиме обсяги реалізації інноваційної продукції.

Ми підтримуємо пропозицію замінити показник грошового вираження обсягу інноваційної продукції на облік витрат часу, який працівники витрачають для виробництва продукції. Однак така заміна доцільна тільки для неприбуткових ІС. Для прибуткових організацій варто залишити грошовий показник, наведений в Законі України. Також необхідно удосконалити стандарти бухгалтерського обліку, вивести із “тіні” діяльність вітчизняних інноваційних структур.

Визначень поняття ІС у вітчизняній та іноземній науковій літературі практично немає. У Положенні Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 року “Про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів” зазначається, що ІС – це юридична особа будь-якої організаційно-правової форми, що створена відповідно до законодавства (вид А), або група юридичних осіб, яка діє на підставі договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об’єднання вкладів її учасників (вид Б) з визначеними галуззю діяльністю та типом функціонування, орієнтованим на створення та впровадження наукомісткої конкурентоспроможної продукції [278]. Недоліком цього визначення, на нашу думку, є те, що створення ІС виду Б неможливе за участі фізичної особи (наприклад, науковця, який володіє інноваційною ідеєю).

Дотичним до цього визначення є визначення “організації інновацій” або окремих видів ІС. Зокрема, російські вчені під організацією інновацій розуміють способи упорядкування і регулювання дій окремих працівників та груп, орієнтованих на досягнення поставлених цілей із створення та реалізації в соціально-культурній, науково-технічній, виробничій, оборонній та економічній сферах діяльності людей інновацій різних видів і напрямків, різного рівня новизни і складності, практичної цінності та ефективності, за допомогою спільних та скоординованих дій [141, с. 165].

У наукових працях також наводять визначення окремих видів ІС. Зокрема під технопарком розуміють науково-виробничий територіальний комплекс, до якого входять дослідні інститути, лабораторії, експериментальні заводи з передовою технологією, створені на заздалегідь підготованих територіях навколо великих університетів з розвиненою інфраструктурою. До неї належать: лабораторні корпуси, виробничі приміщення багатоцільового призначення, інформаційно-обчислювальні центри колективного користування, системи транспортних та інших комунікацій, магазини, житлово-побутові приміщення, сервісні та виставкові комплекси [193, с. 371]. У літературі є визначення й інших видів ІС [132; 141; 193; 226].

Критично проаналізувавши визначення різних форм та організаційних структур інноваційного процесу, пропонуємо наступне формулювання поняття «інноваційна структура». *ІС – це юридична особа, група фізичних або юридичних осіб, які об'єднують різноманітні власні види ресурсів (матеріальні, фінансові, інформаційні в тому числі інтелектуальні, трудові та інші) створюючи юридичну особу або виконуючи діяльність на підставі договорів, з метою формування, розвитку, активізації і/або допомоги у створенні, впровадженні у виробництво, збуті інновацій незалежно від організаційних форм, обсягів та видів діяльності.*

На відміну від законодавчо закріпленого визначення «інноваційна структура», ми пропонуємо визнавати і об'єднання фізичних осіб суб'єктами ІС виду Б. Оскільки науковці, які володіють інтелектуальною власністю, часто не мають фінансових ресурсів для створення юридичної особи або не бажають її створювати через бюрократичні труднощі. Такі зміни у понятті «інноваційна структура» доцільно юридично закріпити. Це дасть можливість знизити один із бар'єрів розвитку ІС та активізувати інноваційну діяльність в Україні.

Позитивний вплив від діяльності ІС можна отримати як на мікро, мезорівнях, так і на рівні економіки держави загалом. Однак, попри позитивний вплив ІС на різні рівні економіки держави, існує висока ймовірність виникнення негативних ефектів інноваційної діяльності, оскільки для цієї діяльності характерний високий рівень ризику і передбачити результат надзвичайно важко.

Тому ми поставили за мету виділити не тільки позитивні аспекти та значення ІС для різних груп впливу та держави загалом, але і ризики функціонування таких структур. Це дасть змогу розробити раціональний менеджмент управління ІС, адекватно вибирати інструменти ризик-менеджменту та підвищити рівень ефективності ІС, а, отже, мінімізувати ймовірність виникнення негативних ефектів.

Позитивний ефект від створення ІС одержать автори інноваційних ідей. Винахідники, інноватори, які можуть бути фізичними або юридичними особами, матимуть шанс реалізувати свої задуми, ідеї, винаходи, здобути додаткову кваліфікацію, набути новий досвід та знання, а найголовніше – отримати матеріальну винагороду.

Найнебезпечнішими інновації стають у тому разі, коли їх застосовують не задля підвищення добробуту суспільства, а з метою заподіяння йому шкоди (терористичні акти, війни, техногенні катастрофи тощо). Тоді виникають різні техногенні ризики. Особливо “гіркий” досвід негативного впливу інновацій на суспільство має Україна через використання нових видів озброєнь у світових війнах, які пройшли її територією, та найбільшу в історії людства техногенну катастрофу (аварію на Чорнобильській АЕС) тощо.

Інноваційні ризики виникають тоді, коли держава, надаючи пільги та дотації, активно підтримує діяльність ІС, створює бар’єри для входження на ринок конкурентів, а інновації, які реалізуються, виявляються неефективними, не мають комерційного успіху.

Другий тип інноваційних ризиків для держави – руйнуючі інновації (за класифікацією вченого-економіста К. Крістенсена) [111, с. 263]. Тобто запровадження такої інновації призводить до зниження ефективності окремих галузей економіки країни. Водночас такий винахід не заміняє дохід та інші ефекти, які держава отримувала від галузей економіки, які зазнають збитків через появу інновації. Наприклад, для Росії винайдення замінників нафти та газу не вигідне, оскільки ВВП країни ґрунтується переважно на видобуванні, переробленні та продажу цих вуглеводнів. Інновацію можна продублювати, купити патент на її виробництво, викрасти, зробити копію засобами промислового шпигунства, а вуглеводні (газ і нафту) продублювати неможливо (сьогодні не створено такої технології).

Внаслідок діяльності ІС можуть виникнути інновації, які призведуть до значного скорочення трудомісткості процесів або продуктів, і спричинять появу соціальних ризиків: безробіття, зниження соціальних стандартів тощо.

Отже, із виконаного аналізу робимо висновок, що ІС не тільки відіграють позитивну роль, але й можуть бути джерелом певних ризиків. Тому завдання держави полягає у формуванні такої законодавчої бази, яка б максимізувала позитивні результати діяльності ІС для різних груп в економіці держави, а також мінімізувала ймовірність виникнення ризиків та негативних наслідків. А усі зацікавлені групи перед початком співпраці мусять, виявити основні ризики та

небезпеки діяльності ІС і прийняти рішення про доцільність такої співпраці, що дасть змогу мінімізувати негативні ризики.

Роль ІС проявляється також через функції, які ці структури реалізують. З огляду на це нами проаналізовано практичну діяльність ІС, наукову літературу, яка стосується функціонування ІС, що дало змогу виокремити їхні функції.

Функції ІС доцільно поділити на основні та допоміжні (рис. 3.3).

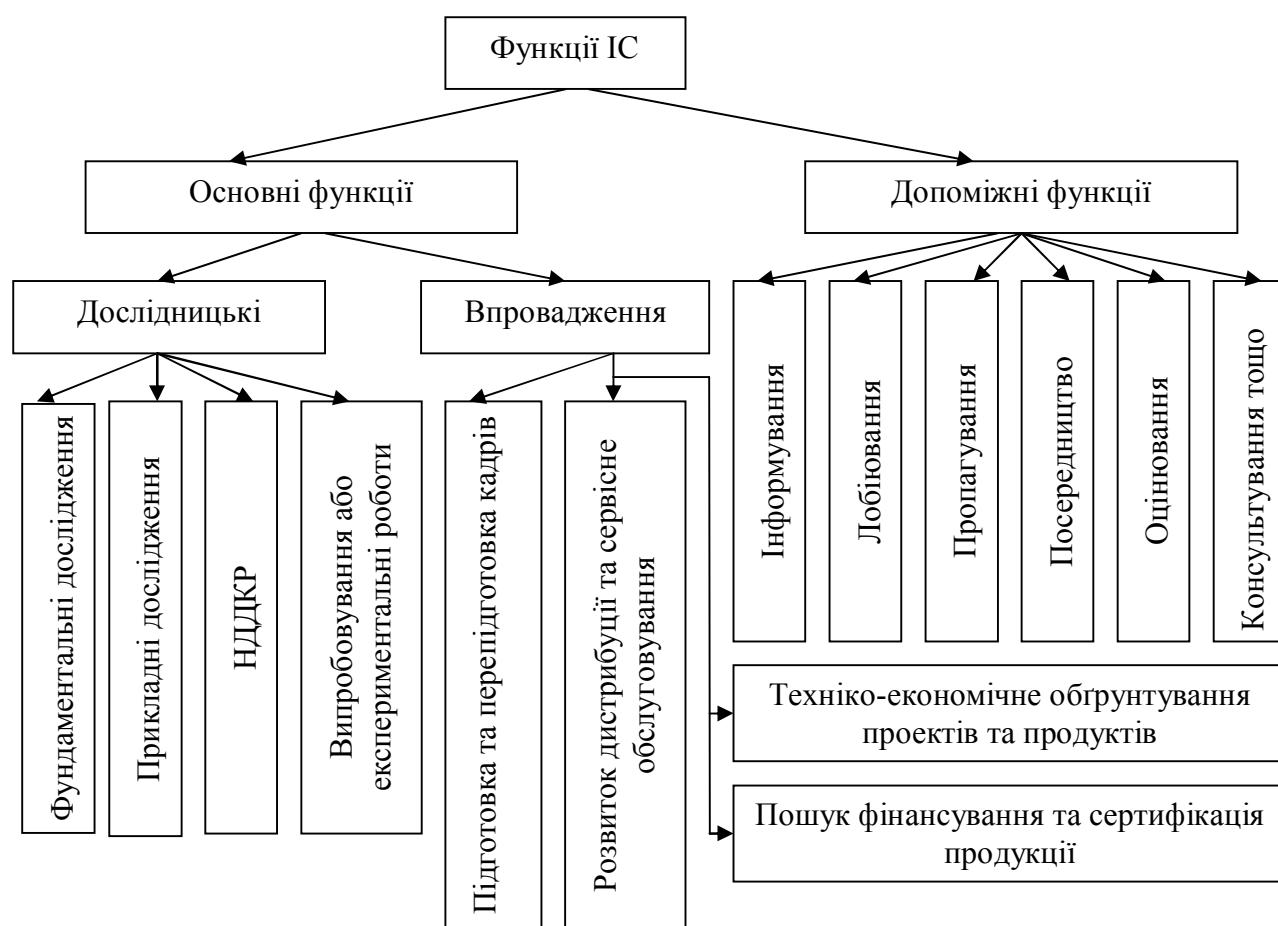


Рис. 3.3. Функції ІС

Основні функції можна чітко розмежувати на дві групи: дослідницькі та впровадження. Основні функції збігатимуться із етапами інноваційної діяльності, тому особливу увагу варто приділити виділенню допоміжних функцій. Дослідницькі функції поділяються на пов'язані з: виконанням фундаментальних та прикладних досліджень, виконанням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, випробовуванням або експериментальними роботами.

Функції, які пов'язані з виконанням фундаментальних досліджень: створення ідей, формування науково-дослідних колективів, мотивування діяльності колективів інноваторів, отримання нових знань, виявлення найістотніших закономірностей та тенденцій.



Результати реалізації функцій проявляються у наукових відкриттях, обґрунтуванні нових понять та уявлень, створенні та підтвердженні нових гіпотез, спростуванні існуючих гіпотез та теорій, створенні нових теорій, методів та підходів. Виконання цих функцій передбачає формування рекомендацій щодо здійснення наступних прикладних досліджень та висвітлення їхніх результатів у наукових публікаціях тощо.

Окрім основних функцій ІС, доцільно виділяти такі допоміжні функції: інформування, консультування, посередництво, пропагування, оцінювання, лобювання.

Виконуючи конкретні управлінські завдання підприємства повинні використовувати різні організаційні форми інноваційних процесів, які охоплюють певні організаційні структури, способи їхньої побудови, функціонування та удосконалення, методи забезпечення упровадження інновацій та оперативне управління ними [141, с. 166].

ІС поділяють за такими ознаками : спеціалізація, тип наукової та виробничої продукції, об'єкт вдосконалення, вид діяльності, характер галузі, рівень охоплення інноваційного циклу, принцип створення [141, с. 25].

У міжнародній практиці ІС розвиваються у різних формах, найпоширенішими з яких є: незалежний (чистий) венчур; впроваджувальні фірми, засновані на пайових засадах промисловими корпораціями; венчурні фірми, що фінансуються інвестиційними фондами; внутрішні венчурні відділи великих корпорацій [310, с. 190].

За часом залучення до інноваційного процесу та підходом до вибору інновацій ринкові суб'єкти поділяються на чотири категорії: експлеренти, пацієнти, комутанти і віоленти [310, с. 188].

*Експлеренти* – фірми, що спеціалізуються на формуванні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку, полів бізнесу. Такі фірми є розробниками нових продуктів та послуг, внаслідок зміни смаків споживачів. Експлеренти створюють у себе потужні наукові, дослідницькі відділи та конструкторські бюро. Такі фірми йдуть на високий рівень ризику, але в разі успіху одержують найбільшу віддачу.

*Пацієнти* – створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності та надаючи товару унікальних властивостей. Їхні товари зазвичай мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дорогими. Такі фірми можуть бути творцями інновацій або їхніми удосконалювачами.

*Комутанти* – використовують інновації, створені іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеликих за обсягами потреб конкретного клієнта. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як пацієнти), а завдяки індивідуалізації. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву “сірих мишей”) дає їм змогу утримувати конкурентні позиції. Зазвичай комутанти — це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їхнього старіння.

*Віоленти* – орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. За рахунок низьких цін і середньої якості фірма завжди буде конкурентоспроможною.

Найчастіше виділяють такі ІС: технопарк, науковий (технологічний) парк, інноваційний бізнес-інкубатор, технополіс, науково-промислова агломерація, інноваційно-технологічний центр, науково-виробничий кластер [132, с. 312–330].

На рис. 3.4 найменшою ІС є бізнес-інкубатор.

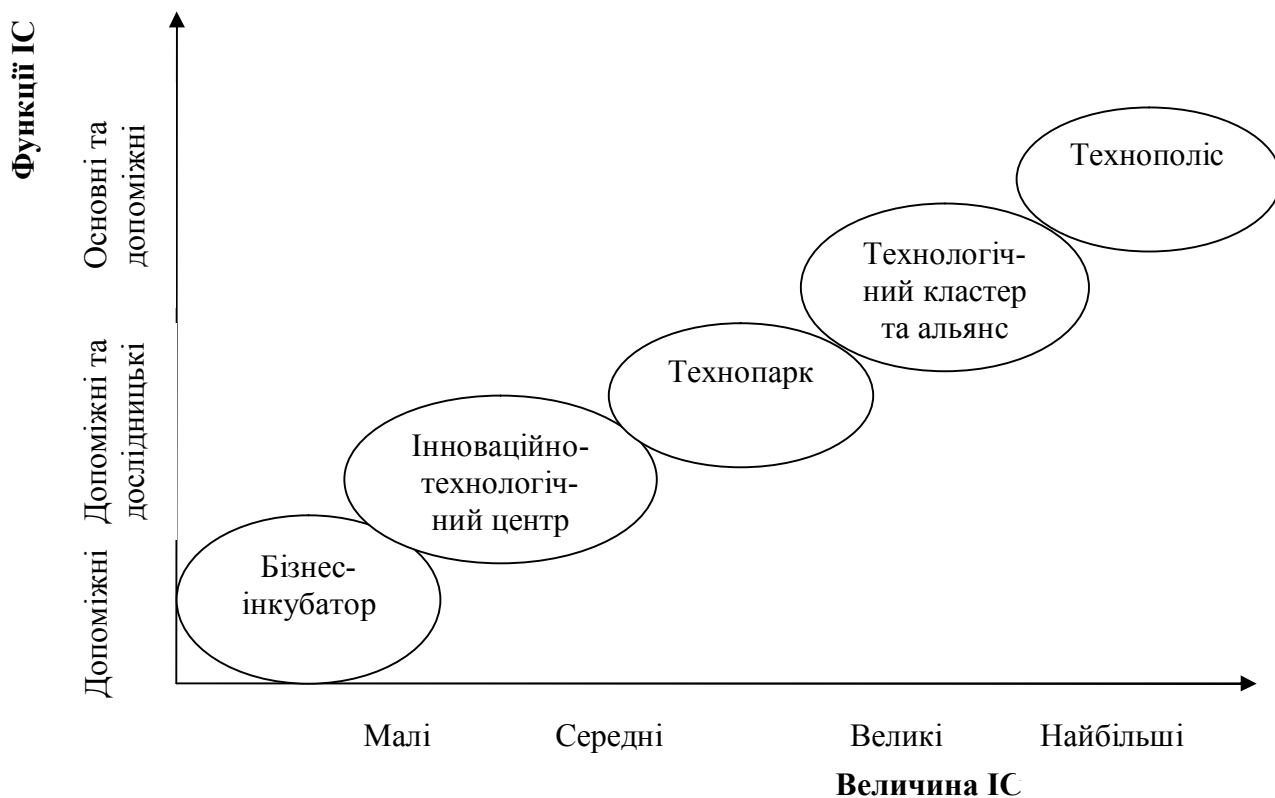


Рис. 3.4. Види ІС

Деякі автори бізнес-інкубатори зараховують до інфраструктури ринку інновацій [310, с. 194–200]. Інші науковці не виділяють їх окремо і розглядають як найменшу ІС [141, с. 312–330].

На нашу думку, бізнес-інкубатор може бути підприємством, яке надає виключно послуги ІС, відповідно є суб'єктом ринкової інфраструктури, а за наявності необхідних ресурсів може самостійно реалізувати інноваційні проекти, а, отже, розглядатися як найменша ІС. Це залежатиме від завдань та функцій, які на неї покладають.

Однак, як правило, бізнес-інкубатори виконують роль інноваційної інфраструктури, яка має виключно допоміжні функції.

Фактично такий поділ ІС (див. рис. 3.4) дав змогу узгодити різні ІС за функціями, які вони можуть та повинні виконувати. Таке узгодження дасть змогу краще зрозуміти основні функції кожного із виду ІС та глибше проаналізувати їхню діяльність.

Якщо аналізувати елементи успішного створення ІС, то одну із найголовніших ролей відіграють посередники, а саме організації, що налагоджують зв'язки та співробітництво науки та бізнесу. Серед них виділяють: центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори, науково-технологічні парки тощо. Посередники виконують виключно допоміжні функції.

Залежно від мети аналізування, особливостей регіону і можливостей організаторів розрізняють різні типи бізнес-інкубаторів [310, с. 196]:

- 1) які підтримують нові, інноваційні види бізнесу;
- 2) які зорієнтовані на створення нових фірм, компаній;
- 3) що об'єднують мережу перспективних фірм різних форм власності;
- 3) комбіновані бізнес-інкубатори, що спеціалізуються на різних формах діяльності.

Як правило, інноваційно-технологічний центр виконує більший спектр функцій, ніж бізнес-інкубатор. Він об'єднує навколо себе односторонців-науковців, які ведуть фундаментальні та прикладні дослідження. Однак інноваційно-технологічні центри не володіють достатніми ресурсами для самостійної реалізації отриманих наукових результатів. Тому вони змушені шукати зовнішніх партнерів або бути частиною більших за обсягом та кількістю виконуваних функцій ІС, а саме технопарків.

Технопарк (науково-технічний парк) — компактно розташований науково-технічний комплекс, до складу якого входять наукові установи, ВНЗ, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби, який функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності [132, с. 317; 193, с. 371; 310, с. 203].

Основна мета технопарків — забезпечення активної взаємодії між матеріальними благами, що належать промисловому виробництву, та людським

компонентом наукового потенціалу країни, що формує максимально сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу [193, с. 371].

Виділяють три основні способи створення технопарків [310, с. 203–204]:

1. Створення малих підприємств у межах ВНЗ чи НДІ їхніми працівниками, що хочуть комерціалізувати результати своїх наукових розробок. Відтак до них приєднуються інші дрібні фірми.

2. Створення власних спеціалізованих дрібних фірм науково-технічним персоналом великих промислових об'єднань, який вийшов із фірми заради відкриття власної справи. Як правило, великі фірми не перешкоджають цьому, а навпаки, сприяють, оскільки отримують можливість приєднатися до виробництва найновішої продукції, якщо вона виявиться перспективною.

3. Створення науково-технічного парку у результаті реорганізації діючих підприємств, які хочуть скористатися пільговими умовами, що надаються науково-технологічним паркам за чинним законодавством.

Об'єктивним проявом глобалізації інноваційної діяльності стали спільні наукові дослідження, реалізація найдорожчих та найризиковіших наукомістких проектів стратегічними технологічними кластерами або технологічними альянсами, особливих форм організації науково-технічної кооперації між промисловими компаніями різних країн. Стратегічні альянси також виконують всі можливі функції ІС – основні та допоміжні (див. рис. 3.4).

Наступний вид досліджуваних ІС – технополіси. Це найсучасніша форма інтеграції науки і виробництва, що створює умови для технологічного поштовху, результатом якого є поява значної кількості інновацій, що будуть оперативно освоєні виробництвом і забезпечать потужний економічний розвиток регіону та держави загалом.

Технополіси — об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону [310, с. 208; 193, с. 381].

За структурою та функціями ІС у вигляді технополісів подібні до технологічних кластерів або агломерацій.

Головне завдання технополісів – це модернізація традиційних для регіону галузей промисловості і виведення їх на сучасний рівень, вибір наукових напрямів, які можуть забезпечити випереджальний розвиток виробничої інфраструктури. Однак найважливішим є створення сприятливих умов для працівників, фахівців і мешканців тієї місцевості, на промисловій базі якої формується технополіс, тобто спрямованість технополісу на задоволення потреб людей, підвищення їхнього життєвого рівня та економічного розвитку регіону [310 с. 209].

Науковці зазначають, що технополіси чинять формуючий вплив на розвиток регіонів, де вони розташовані. Вони сприяють [193, с. 381–382]:

- підвищенню інноваційної активності;
- формуванню інноваційної інфраструктури;
- прискоренню комерціалізації інновацій;
- структурній перебудові виробництва;
- створенню нових робочих місць;
- удосконаленню механізмів інноваційної діяльності;
- збільшенню наукомісткості розвитку промисловості;
- підвищенню професіоналізму кадрів;
- зростанню інноваційності економіки.

Технополіси часто утворюються навколо підприємств машинобудівного комплексу, оскільки ці підприємства великі за кількістю працівників і відповідно створюють значну кількість робочих місць. Особливо активно утворюються технополіси навколо автомобілебудівних підприємств. Так, наприклад, у Німеччині навколо підприємства “Фольксваген” сформувалося потужне місто-технополіс – Вольсбург. Автомобілебудівний завод – серце цілого регіону, й усе соціально-економічне життя у Вольсбурзі орієнтується на діяльність “Фольксвагена” [368].

Особливе місце в програмах створення і розвитку технополісів відведено ВНЗ і проблемі підготовки кадрів відповідно до вимог технополісу. Вчені та спеціалісти ВНЗ, інших навчальних та наукових закладів залучаються до розроблення основних програм розвитку технополісу, виконують функції консультантів та експертів, здійснюють навчання та перепідготовку кадрів [310, с. 209].

Інноваційний процес реалізується також у межах діяльності громадських організацій – таких, як асоціації, громадські об’єднання тощо. Такі структури мають низку особливостей, головна з яких – високий рівень гнучкості та менш “жорстка” організаційна структура. Асоціації виконують переважно допоміжні функції у розвитку інноваційного процесу.

Проаналізувавши практичну діяльність ІС та виконавши теоретичне узагальнення відомих класифікацій ІС, ми дійшли висновку, що важливою ознакою поділу таких підприємств є мета створення ІС. Для одних підприємств – це основний спосіб заробітку, інші ж орієнтуються на підтриманні позитивного іміджу і не прагнуть насамперед матеріальної вигоди. Ще інші підприємства націлені на отримання соціального або політичного ефектів. Отже, пропонуємо поділяти ІС за метою створення на організовані для: одержання додаткового прибутку або інших комерційних вигод, поліпшення іміджу та бренду,

налагодження зв'язків з іншими суб'єктами ринку, досягнення політичних та соціальних цілей.

Отже, всі виділені види ІС та сфери практичного застосування класифікацій зведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Класифікація видів ІС та сфери її застосування

Ознаки класифікації	Види ІС	Сфери застосування класифікації
Мета створення	- Отримання додаткового прибутку або інших комерційних вигод; - покращення іміджу та бренду; - налагодження зв'язків з іншими суб'єктами ринку; - досягнення політичних цілей; - досягнення соціальних цілей.	- Під час створення підприємства, визначенні мети діяльності та формування стратегії; - удосконалення міжнародного законодавства.
Функції та величина	Бізнес-інкубатори; інноваційно-технологічні парки; технопарки; технологічні кластери та альянси; технополіси.	Формування ІС; обрання найадекватнішої форми реалізації інноваційного проекту; розподіл функцій між декількома ІС, які беруть участь в одному інноваційному проекті.
Участь суб'єктів ринку	- Академічні: 1) професорські; 2) студентські; 3) інституційні; - підприємницькі.	- Удосконалення законодавства у сфері інновацій; - вибір ВНЗ моделі інноваційної політики; - розроблення державної політики розвитку інноваційної діяльності.
Ефективність діяльності	- Високоєфективні; - з середньою ефективністю; - низькоєфективні.	- Дає змогу виділяти умови та елементи менеджменту, за яких досягається різна ефективність діяльності ІС; - формувати кластери ІС за різними рівнями ефективності; - диверсифікувати портфель з ІС.
Спосіб розподілу результатів діяльності	- З пропорційним розподілом результатів; - з прогресивними розподілом результатів; - з регресивними розподілом результатів; - з фіксованими розподілом результатів; - з комбінованими розподілом результатів.	- Створення ІС; - укладання установчих документів та угод щодо розподілу фінансових результатів.
Спосіб виникнення	- Новостворені; - існуючі; - реорганізовані.	- Розроблення програм підтримки ІС державними органами влади усіх рівнів.
Фінансовий результат	- Прибуткові; - неприбуткові (асоціації, громадські організації, ті які є частиною ВНЗ): 1) формальні; 2) неформальні; 3) змішані.	- Удосконалення вітчизняного та міжнародного законодавств у сфері інноваційної діяльності.

Світовий досвід формування та розвитку ІС досліджувався нами у трьох регіонах-лідерах світового інноваційного розвитку: ЄС, Північна Америка та Японія. Сучасний етап інформаційно-технологічної революції, перехід до постіндустріального суспільства, що ґрунтуються на знаннях, розпочався у Сполучених Штатах Америки. Природно, що такі нові форми інтеграції науки і

виробництва, як технопарки і бізнес-інкубатори, вперше з'явившись у цій країні, раніше досягли зрілості й уже звідти почали поширюватися на інші континенти [117, с. 332].

Згідно з науковими дослідженнями високі результати в інноваційній сфері провідних країн світу – США, Японії, Великобританії, Ізраїлю та Німеччини, забезпечили три чинники розвитку: ефективна інвестиційна політика, створення інноваційної інфраструктури та забезпечення розвитку кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери [216, с. 9].

Одна з причин незадовільних темпів розвитку вітчизняних ІС полягає в тому, що у ході становлення України як держави було зруйновано механізм державної підтримки інноваційної діяльності. А нового механізму не було запропоновано, хоча офіційно держава робила спроби інституціалізувати процес розвитку ІС. Постійно змінювалися структури державного управління, які мали б координувати, розвивати та стимулювати створення ІС. Як стверджують науковці, постійна зміна державного органу з управління інноваційним розвитком призвела до унеможливлення формулювання спільних цілей і завдань, спричинила неузгодженість дій, розпорошення людських і фінансових ресурсів тощо. Таке управління ніколи не спрямовувалося на вирішення загальнонаціональних проблем, оскільки мало вузькогалузевий характер. Тому воно не забезпечувало довготермінових і цілеспрямованих зусиль з боку уповноважених владних структур [150, с. 2].

Аналіз американського досвіду свідчить, що завдяки налагодженню тісних зв'язків бізнесу з ВНЗ економіка цієї країни технологічно та інноваційно є найбільш динамічною. Значним здобутком та акселератором розвитку інновацій у США є те, що ВНЗ здебільшого мають право вести комерційну діяльність і володіти патентами на свої винаходи [18, с. 82]. В Україні право ведення ВНЗ комерційної діяльності значно обмежене державою: по-перше, через статус ВНЗ як безприбуткової організації; по-друге, через заборону відкриття декількох рахунків та розрахунково-касове обслуговування через Державне казначейство, що не дає змоги набути ознаки гнучкості, яка надзвичайно важлива у інноваційній діяльності; по-третє, через відсутність пільг у системі вітчизняного оподаткування діяльності ВНЗ.

У США з метою чіткого розмежування прав власності і прозорості процедур розподілу ефектів, отриманих у результаті реалізації інноваційних проектів, використовують підписання сторонами проекту взаємних ліцензійних угод. Така практика була б корисною для розвитку інноваційної діяльності в Україні, оскільки, з одного боку, мотивувала б науковців до розроблення та

реалізації інноваційних проєктів, а з іншого боку – захищала б право ВНЗ на одержання частини ефектів від реалізації проєкту.

Наступна проблема, що потребує аналізу, – це фінансування розвитку ІС. Академічні ІС в США фінансуються шляхом непрямого субсидування. Тобто держава надає кошти великим некомерційним центрам і ВНЗ, навколо яких зосереджені і з яких постійно виокремлюються академічні ІС [141, с. 175].

Різні країни світу для формування та розвитку ІС, як правило, запроваджують системи пришвидшеної амортизації обладнання, пільги щодо оподаткування прибутку, різні системи податкових знижок та пільгових кредитів. Загалом фахівці нараховують до 300 видів різноманітних пільг та заохочень, що застосовуються для стимулювання діяльності таких структур [132, с. 466].

Для активізації інвестиційної діяльності в Україні можна скористатися досвідом Німеччини у цій сфері. Інноваційний розвиток Баварії відбувався на основі вкладення коштів, отриманих в результаті приватизації, у перспективні проєкти та продукти. Наприклад, кошти, одержані від приватизації упродовж 1997 року у сумі 5,4 мільярда німецьких марок, уряд вклав у галузі досліджень та створення нових технологій: було створено засновницькі центри, федеральна земля надала капітал для венчурного підприємництва та підтримку у заснуванні нових ІС [363, с. 12]. Тобто почав активно функціонувати корпоративний венчурний капітал.

Таку проблему, як втеча капіталу за кордон і недофінансування інноваційної діяльності, необхідно вирішувати на міжнародному рівні. За оцінками групи фахівців МВФ сьогодні існують 64 офшорні фінансові центри, де капітал можна формально зареєструвати в такий спосіб, що податкові служби на батьківщині власника ніколи не довідаються про доходи. Лише за офіційними даними у цих “сірих зонах” зареєстровано близько п’яти більйонів доларів США [380, с. 42]. Завданням світової спільноти є створення перешкод для розвитку таких зон.

Особливу роль у фінансуванні інновацій відіграють спеціалізовані організації ризикового капіталу. За юридичним статусом це товариства з обмеженою відповідальністю. Організаційно такі компанії – це поєднання керівних невеликих підприємств і керованих ними фінансових пулів, кожен з яких інтегрує кошти кількох вкладників. Такий статус має особливе значення не тільки у зв’язку з пільговим оподаткуванням, а й тому, що окремі інвестори не мають права вилучати свої кошти без згоди інших членів пулу або до закінчення терміну дії договору про партнерство (як правило, 10 років).

Великий позитивний досвід у сфері інвестування в освіту і науку мають скандинавські країни. Там створено ефективну систему контролю, яка базується на самокритичній оцінці сильних і слабких сторін наукових досліджень, що дає змогу



обирати найбільш конкурентоздатні проекти, яким надається фінансова підтримка з боку держави [278, с. 35].

Європейський досвід вирішення однієї з основних проблем розвитку ІС – пошуку фінансових ресурсів, також втілюється за допомогою створення ТНК інноваційних фондів. Донедавна такі фонди створювали банки або інвестиційні компанії. Однак тепер їх активно формують виробничі підприємства, які пропонують низку додаткових послуг, зокрема консультації щодо управління компаніями. Своєю чергою, великим компаніям (таким, як “Байєр”, “Сіменс”) співпраця з ІС дає змогу швидко орієнтуватися на нових ринках. Малі технологічні підприємства цінують у своїх партнерах те, що їх більше цікавить стратегічний успіх, аніж швидкі прибутки [379, с. 23].

За оцінками Європейської комісії відставання ЄС у сфері НДДКР від США та Японії пояснюється низькою активністю приватного сектора.

Так, наприклад, у США на приватний сектор припадає 68,2 % витрат, а у ЄС лише 56,3 %, до того ж витрати ЄС є меншими і за обсягами [214, с. 7].

Варто зазначити, що машинобудівна промисловість є однією із наукомістких і відповідно потребує значних фінансових вливань у розвиток інноваційних процесів та побудову ІС. Про це свідчить той факт, що найбільші загальні витрати на НДДКР, порівняно із усіма світовими підприємствами, здійснюють американські автомобілебудівні корпорації “Дженерал Моторс” – 8,2 млрд. дол.США та “Форд” – 6,3 млрд. дол.США [149, с. 64]. У галузі машинобудування у США, ЄС та Японії активно застосовується фінансовий лізинг. Як зазначають науковці, цей вид фінансування використовується передусім тоді, коли необхідно вирішувати завдання швидкого промислового освоєння великих технічних інновацій, які передбачають купівлю дорогого обладнання, транспортних засобів, верстатів тощо [141, с. 379].

Важко уявити розвиток ІС у машинобудуванні без забезпечення належною інфраструктурою. Основними елементами інфраструктури інноваційної діяльності є телекомунікаційні мережі, торгові підприємства, логістичні центри, консалтингові фірми, кредитно-фінансові установи, біржі, а також бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри (за умови, якщо на них покладено виконання допоміжних функцій).

Як показує досвід США, основна перевага для формування та розвитку ІС – це створення сприятливого фінансового середовища та забезпечення доступу до венчурного капіталу, а не надання інноваційним підприємствам високоякісних споруд чи кваліфікованих послуг [18, с. 119]. Спроба стимулювати створення високих технологій зосередження уваги на розвитку при ВНЗ нерухомості та

офісних приміщень з євроремонтом, на думку науковця Манчестерської школи бізнесу Рея Окі, є рівнозначною “запрягання коня позаду карети”. Отримання реальної вигоди залежить не від будівель, послуг чи зв’язків із сусідніми ВНЗ, а від контактів з іншими організаціями, які фінансують інноваційну діяльність та користуються результатами досліджень.

В епоху мережі Internet та панування глобальних ринків важливість чинника відстані швидко нівелюється й аргументи щодо переваг незначної фізичної віддаленості в наукових парках не мають істотного значення. Тому надання фізичного місця перебування і допоміжних послуг для окремих організацій перетворюється на другорядну перевагу [18, с. 119].

Однак у США, Японії, ЄС вкладають значні кошти у інфраструктуру. Інфраструктура розвивається насамперед за рахунок ініціаторів створення ІС. Наприклад, університети США часто є інфраструктурною складовою ІС. У США ІС намагаються розміщувати там, де природні ресурси ще не вичерпані, наявна дешева робоча сила та немає профспілок. Реалізація проекту починається з того, що до роботи залучається велика організація, котра спеціалізується в галузі нерухомості. Вона розчищає місцевість, готує територію для ІС, прокладає шляхи, телефонну та телеграфну мережі, споруджує приміщення лабораторій і цехів для виробництва [18, с. 115].

У аналізованих іноземних країнах (США, Японія, країни ЄС) великі кошти вкладають у підготовку висококваліфікованих робочих кадрів, орієнтуючись на безперервність збагачення знаннями і підвищення кваліфікації. Держави беруть активну участь у розвитку і підтримці системи освіти (повне або часткове фінансування закладів загальної освіти, університетів, спеціальної фахової підготовки, системи неперервного навчання і перекваліфікації робочої сили, курсів вузькопрофільного тренінгу та менеджменту), створенні умов для особистісного розвитку людини, у соціальному страхуванні, охороні здоров'я, довкілля тощо [310].

Діяльність ІС – це передовсім активність людини, тому людський капітал є найважливішим чинником. Однією з причин цього є вичерпання наукового заділу, який не поповнюється через занепад прикладної і галузевої науки, нестачу наукових кадрів та вплив “мізків”. Так, за даними дослідження, виконаного “УЕ Austion Associates”, за обсягом впливу “мізків” Україна на 52-му місці серед 60 країн [9, с. 89].

В Україні перевага надається методам прямого адміністрування, дієвість яких залежить від суб'єктивної оцінки інноваційного проекту особами, що здійснюють його експертизу. Однак стимулом до інноваційної діяльності повинен

бути більший дохід інноватора, що забезпечується непрямими методами регулювання, ефективність яких підтверджується досвідом економічно розвинутих країн. Отже, державна інноваційна політика повинна удосконалюватись у напрямі розширення її інструментарію [310, с. 324]. Особливості національного та світового розвитку інноваційних структур наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Елементи національного та світового розвитку ІС

Елементи розвитку ІС	Країни			
	США	ЄС	Японія	Україна
Правове середовище	Законодавство чітко регламентує розмежування прав власності і прозорість процедур розподілу ефектів від інноваційних проектів укладанням ліцензійних угод.	Сформоване законодавство, основна правова проблема – захист прав інтелектуальної власності.	Гарантується юридичний захист торгових марок, патентів та авторських прав	Сформоване законодавче поле визначає правові основи розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності, однак притаманна певна фрагментарність та неузгодженість.
Інфраструктура	Формують нову інфраструктуру, однак вважають її другорядним чинником розвитку ІС.	Використовують, як правило, наявну інфраструктуру, у її розвиток вкладають незначні кошти.	Формують нову інфраструктуру, недалеко від наявних міст, вважають її основним чинником успішного розвитку ІС	Використовують зазвичай наявну інфраструктуру, морально та фізично зношену.
Людські ресурси	Значні кошти вкладають у програми залучення людського капіталу з усього світу та підготовки власних ресурсів.	Залучають людські ресурси визначених державною програмою спеціальностей, значний соціальний захист.	Акцент робиться на розвитку власних людських ресурсів.	Відплив “мізків” та відсутність культури підприємництва стримує розвиток ІС.
Система оподаткування	Низький рівень оподаткування ІС.	Низькі ставки базових податків доповнені спеціальними системами заохочування ризикових проектів.	Звільнення від сплати податків, дозволяється безмитний імпорт обладнання і машин.	Пільги з податку на прибуток, ПДВ, земельного податку, митні пільги, прискорена амортизація.
Фінансові ресурси	Значний обсяг фінансування з приватного сектора (68,2%), розвинуте непряме фінансування.	Активний розвиток програм фінансування ІС та проектів (програмний підхід).	Значний обсяг витрат підприємств спрямовується на дослідження та розробки. Частка держави є меншою, ніж приватна.	Залучення фінансових ресурсів є основною проблемою розвитку ІС.
Бізнес-інкубатори	Батьківщина бізнес-інкубаторів. Функціонує більше ніж 600 бізнес-інкубаторів.	Активно розвиваються, однак відстають від насиченості у США.	Не є пріоритетними ІС в економіці держави.	Слабко розвинені, оскільки відсутні надійні фінансові джерела їхнього функціонування.
Технопарки	Батьківщина технопарків, мають галузевий характер.	Розвинені у Німеччині та Франції, однак менш ефективні, ніж у США.	Незначна кількість, найвідоміший центр “Цукуба”.	Незначна кількість на території України.

Технополіси	Поступове переростання технопарків у технополіси. Значна підтримка з боку держави.	Розміщені у Німеччині та Франції. Не такі поширені, як у США та Японії.	Основний пріоритет у розвитку серед інших ІС. Сприяють розвитку місцеві органи влади.	Відсутні і не заплановані у найближчі роки.
Академічне підприємництво	Лідер розвитку подібних структур. Поширений вид “спін-офф”(підприємець отримує все).	Європа наздоганяє США. Поширений вид “спін-аут” (ВНЗ одержує все).	Не набули поширення.	Практично відсутнє і діяльність законодавчо неурегульована.

Бар'єри розвитку ІС різнитимуться, насамперед, залежно від галузі її діяльності, територіального розміщення та виду. Наприклад, як зазначають вчені, на ефективність функціонування технопарків та технополісів вплив мають такі чинники: державна науково-технічна та регіональна політика, рівень технологічного розвитку, роль і рівень участі в діяльності технопарків місцевих органів влади і громадських організацій, стан економічного середовища, можливості доступу до фінансових, сировинних і товарних ринків, рівень розвитку засобів зв'язку і транспорту, якість життя у регіоні [132, с. 321].

Ефективне функціонування ІС потребує створення розвиненої інноваційної, ринкової та побутової інфраструктури. Це, зокрема, інноваційні (венчурні) фонди, інноваційні біржі, бізнес-центри, інформаційно-комп'ютерні центри колективного користування, бюро патентного й юридичного захисту інтелектуальної власності, незалежної експертної оцінки інноваційних проектів, інформаційно-маркетингові, рекламні, лізингові, аудиторські, сертифікаційні фірми, центри підготовки та підвищення кваліфікації підприємців-інноваторів, центри консалтингу тощо [132, с. 329].

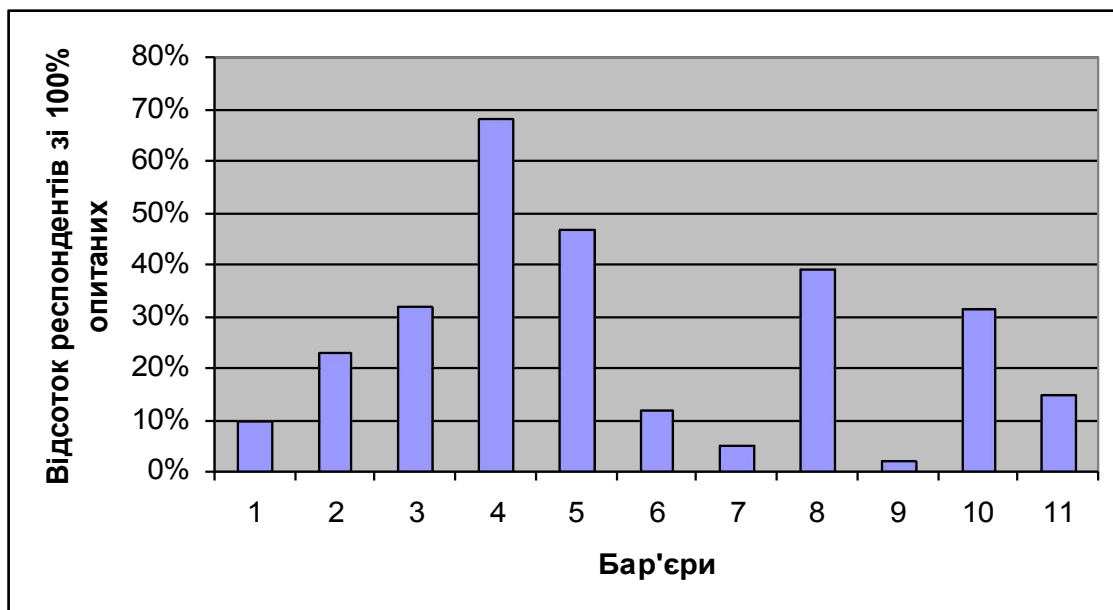
Попри наявність в Україні деяких сприятливих передумов для розвитку венчурного бізнесу – великої кількості вчених, наукових шкіл, навчальних закладів, лабораторій, бібліотек – у цій справі є ще багато проблем, насамперед через [310]: економічну нестабільність, дефіцит фінансових коштів, загрозу інфляції; відсутність чіткої державної політики сприяння розвитку венчурного бізнесу; відсутність економічної зацікавленості більшості господарських суб'єктів у реалізації принципово нових розробок, нововведень високого техніко-економічного рівня; нерозвиненість ринку цінних паперів; недостатньо продуману податкову політику у сфері стимулювання діяльності інноваційних підприємств; обмеженість правової бази, яка регулює сферу малого бізнесу; високі відсотки за кредит; відсутність інфраструктури венчурного фінансування; відсутність конкуренції на внутрішньому ринку науково-технічної продукції; невисоку професійну кваліфікацію бізнесменів.

Оцінювання вітчизняними вченими тенденцій розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Львівської, Тернопільської та Івано-

Франківської областей дало змогу зробити висновок про її згортання. За результатами аналізу факторів впливу на неї встановлено, що найнегативніший вплив мають три головні чинники: недостатній рівень її фінансування, недосконале законодавче забезпечення інноваційної діяльності та існування високих кредитних ставок [310, с. 8].

Згідно з дослідженнями стану інноваційної діяльності машинобудівних підприємств науковцям вдалось встановити, що найістотніший вплив на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт мають два чинники: рівень загальних обсягів її фінансування і рівень фінансування придбання засобів виробництва [310, с. 11]. В.В. Прозоров виділяє такі бар'єри: недостатня інноваційна активність підприємств, невідпрацьованість адміністративних, нормативно-правових, фінансово-економічних механізмів розвитку ІС тощо [295, с. 12].

Якщо аналізувати бар'єри розвитку та створення ІС у промислово розвинутих країнах, то вони дещо інші. Так, на замовлення Європейської комісії досліджено основні бар'єри, які виникають під час створення ІС. Результати дослідження наведено на рис. 3.5 [41, с. 33].



1. Надто багато хороших ідей.
2. Відсутність зацікавлення науковців підприємництвом.
3. Почуття безпеки та задоволення науковців від праці.
4. Низька культура підприємництва.
5. Відсутність перекваліфікації у сфері підприємництва.
6. Надто великі витрати на адміністративні процедури.
7. Технічний ризик.
8. Комерційний ризик.
9. Занадто велика конкуренція.
10. Відсутність ризикового капіталу.
11. Інші.

Рис. 3.5. Бар'єри для створення ІС в ЄС

Загалом, проаналізувавши дані опитувань, вітчизняні та іноземні праці щодо бар'єрів, що перешкоджають розвитку ІС та інноваційної діяльності, дослідивши практику функціонування ІС, пропонуємо усі бар'єри класифікувати на такі групи:

мотиваційні, економіко-організаційні, психологічні, фінансові, інформаційні, трудові тощо. Поділ бар'єрів розвитку ІС є достатньо умовним, оскільки усі вони пов'язані між собою і виникнення одного із них призводить до появи інших.

1) *Мотиваційні*. Мотиваційні бар'єри доцільно поділити на ті, що виникають на рівні держави, організації, підрозділу та працівника.

2) *Економіко-організаційні*. Тісно пов'язані з мотиваційними економіко-організаційні бар'єри розвитку ІС.

3) *Психологічні*. Оскільки ІС об'єднують, як правило, науковий та виробничі потенціали, то виникає низка психологічних проблем співпраці науковців та інших працівників ІС. Один з основних психологічних бар'єрів для науковців полягає в тому, що вони часто не готові або вважають недостойним працювати у бізнесі. Відповідно до принципів формування успішних ІС активними та ініціативними учасниками процесу повинні бути самі ВНЗ, НДІ, науковці та студентство.

4) *Фінансові*. Якщо взяти до уваги машинобудівні підприємства та створювані за їхньою участю ІС, які характеризуються необхідністю значних капіталовкладень, то зрозуміло, що цей бар'єр справді є одним із основних.

5) *Трудові*. Як уже зазначалося значним бар'єром для розвитку вітчизняних ІС є вплив "мізків" за кордон та в бізнес. Для діяльності ІС людський ресурс є одним з основних. Статистичні дані свідчать, що в Україні наявний значний науковий та науково-технологічний потенціал, проте простежується тенденція до його постійного скорочення.

б) *Інформаційні*. Важливим бар'єром для розвитку ІС є інформаційна обмеженість. На загальноукраїнському рівні відсутні бази даних про наукові проекти та організації, підприємства, які мають потребу у розробках і готові фінансувати інноваційні проекти. Відсутність інформації про вітчизняні ІС у іноземних партнерів навряд чи сприятиме підвищенню рівня мобільності (навіть за умови входження України у міжнародні організації). Аналіз діяльності вітчизняних ІС показав, що більше ніж у 50 % із них відсутні навіть інформаційні сайти, понад 30 % не оновлювали їх більше ніж три місяці, інтерфейс сайтів недоступний та незрозумілий для користувачів тощо.

За даними Служби безпеки України український ринок високих технологій фактично перебуває під контролем іноземних фондів і неурядових організацій, які представляють інтереси передусім військових відомств і транснаціональних компаній. Часто, наукові розробки переходять у власність іноземної сторони і комерціалізуються без будь-якого відшкодування українській державі [59].

Сьогодні у вітчизняній економіці важливим бар'єром розвитку інновацій став екологічний фактор. Екологічні лиха, спричинені діяльністю машинобудівних підприємств виникають доволі часто порівняно з іншими галузями економіки України. Про це свідчать диференційовані ставки страхових внесків з добровільного страхування громадянської відповідальності підприємств-джерел підвищеної небезпеки: якщо для підприємств харчової та легкої промисловості (мало небезпечних) ставка становить 0,5 %, то для машинобудівних підприємств (небезпечних) – 0,7 % [93].

У нашому дослідженні ми поставили завдання структурувати бар'єри розвитку ІС у машинобудуванні. Було здійснено опитування менеджерів та працівників машинобудівних підприємств, які входять або потенційно можуть увійти до складу ІС, науковців, які працюють у НДІ та ВНЗ.

Було опрацьовано 189 анкет з відповідями. Розподіл респондентів був таким: менеджери машинобудівних підприємств – 69 ос.; менеджери ІС – 63 чол.; науковці – 57 ос.

Виявлені бар'єри розвитку ІС за результатами анкетування наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Результати опитування респондентів щодо бар'єрів розвитку ІС

Бар'єри розвитку ІС	Кількість респондентів, які вибрали бар'єр	Середні значення (кількість респондентів, які вибрали саме цей бар'єр, до загальної кількості опитаних)
Нерозвиненість ринкової інфраструктури	63	0,333333
Низька кваліфікація управлінського персоналу	79	0,416667
Слабка мотивація праці	79	0,416667
Несформовані інформаційні канали передавання даних	47	0,25
Відсутність або нестабільність зв'язків між науковими установами та підприємцями	95	0,5
Надто багато хороших ідей	0	0
Психологічна несумісність підприємництва для науковців	16	0,083333
Великі витрати на адміністративні процедури, зокрема побори	126	0,666667
Високий рівень конкуренції.	32	0,166667
Домінування короткострокових цілей та інтересів у засновників інноваційних структур	142	0,75
Відсутність достатніх власних коштів	158	0,833333
Відсутність ризикового капіталу	126	0,666667

Матеріали опитування дають змогу отримати відповідь на запитання щодо того, наскільки особливості машинобудування, які розкрито вище, визначають

бар'єри для розвитку ІС. Для цього в анкеті були вміщено два питання: 1) оцінити рівень бар'єрів розвитку ІС у машинобудівній галузі; 2) оцінити, наскільки бар'єри розвитку ІС є наслідком галузевої особливості. Експерти оцінювали бар'єри за п'ятибальною шкалою.

Отримані результати опрацьовано за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу процедура якого наведена на рис. 3.6.

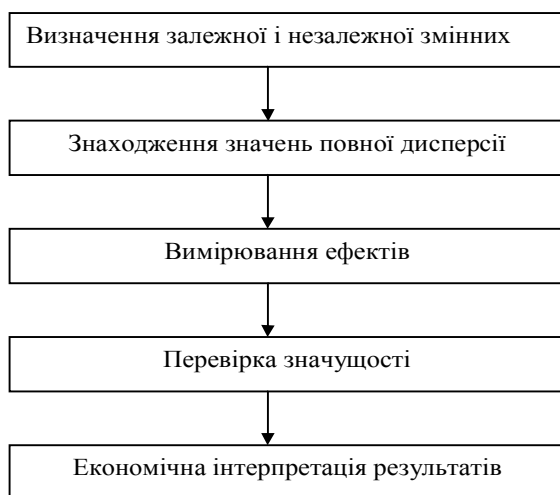


Рис. 3.6. Процедура однофакторного дисперсійного аналізу [229, с. 609]

Вирішуючи усі виокремлені проблеми на державному чи місцевому рівнях доцільно пам'ятати про те, що існує добра фундаментальна база для розвитку

Однак основні проблеми пов'язані із практичним впровадженням інновацій та діяльності ІС. Як зазначає проф. О. Лапко, для досягнення позитивних, довготермінових економічних результатів, заохочувальні державні заходи повинні бути спрямовані передовсім на структури, які займаються інноваційною діяльністю, а не на інновації як результат діяльності. Це сприятиме активізації інноваційної діяльності і збільшення інноваційної маси [216, с. 8].

Для прикладу – у німецькій землі Баварії існує потужне лобі, що дало можливість змінити структуру економіки краю [363, с. 12]. Підтримка з боку держави на національному та місцевому рівнях часто є визначальною для розв'язання низки проблем та подолання бар'єрів, які ІС самостійно не можуть вирішити.

Виконані дослідження дають підстави стверджувати, що основні бар'єри мають галузевий характер, тому необхідні заходи, що враховують особливості машинобудування. Наприклад, для швидкого розвитку виробництва, що ґрунтуються на мікроелектроніці, лазерній техніці, біотехнології, інформаційна та соціальна інфраструктури, близькість до кваліфікованих споживачів переважають над близькістю до джерел сировини, постачальників комплектуючих виробів та



деталей. Тому наукомісткі виробництва об'єктивно концентруються поблизу наукових й освітянських центрів на порівняно невеликому просторі [132, с. 321].

Створюючи ІС та оцінюючи їх функціонування необхідно чітко розрізняти їхнє зростання та розвиток [6, с. 62]. Економічне зростання науковці тлумачать як розширення масштабів виробництва без росту показників його ефективності.

Водночас розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, а також із досягненням значень показників, які відображають економічні та соціальні цілі підприємства [278].

Як зазначається в науковій праці [22, с. 7], про розвиток підприємства можна стверджувати тоді, коли у результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи управління ними підвищується ефективність діяльності підприємства в поточному періоді порівняно з базовим. Відносні показники ефекту (темп зміни, темп приросту) мають відчутну перевагу перед абсолютними, оскільки з їхньою допомогою можна відобразити міру досягнення цільових показників розвитку підприємства.

Такий самий підхід до тлумачення цих двох понять ми пропонуємо використовувати й щодо ІС.

Розвиток ІС можна класифікувати за різними ознаками. Однак, на нашу думку, оцінюючи рівень розвитку ІС у машинобудуванні, доцільно розглядати їхній внутрішній та зовнішній розвиток, оскільки, зважаючи на різноманітність цілей ІС та специфіку машинобудівного комплексу, показники оцінювання та підходи до їх розвитку різнитимуться. Зовнішній розвиток ІС відобразатиме її конкурентоспроможність на ринку, надійність зв'язків з основними зацікавленими групами, рівень задоволення потреб зовнішніх зацікавлених груп (споживачів, державних органів влади, потенційних інвесторів, постачальників, кредиторів та інших контрагентів). Внутрішній розвиток ІС проявлятиметься через ефективність науково-виробничої діяльності, а саме – технологічність продукції, рівень успішних інновацій, раціональність у використанні ресурсів тощо. Виходячи з цього, можна стверджувати, що зовнішній рівень розвитку буде відображати оперативний розвиток ІС, а внутрішній – стратегічний рівень розвитку ІС.

Розподіл методів оцінювання розвитку на зовнішній та внутрішній дасть змогу підприємству заощадити ресурси, оскільки завдання оцінювання оперативного розвитку ІС є набагато простішим, ніж стратегічного. Часто достатніми є результати оцінювання внутрішнього рівня розвитку ІС. Тобто з урахуванням завдання, визначеного підприємством, вибирають або стратегічний, або оперативний метод оцінювання розвитку ІС у машинобудуванні.

Подібно до того, як ми запропонували поділяти розвиток на внутрішній та зовнішній, виокремлюють і різні види ефективності. Зокрема, П. Друкер виділяє внутрішню та зовнішню ефективність організацій [287, с. 96]. Майкл Портер

виділяє операційну та стратегічну ефективність [286, с. 49-52]. Операційна ефективність, на думку вченого, означає виконання певних видів діяльності краще ніж це роблять конкуренти. Стратегічна ж ефективність полягає у виконанні відмінних від конкурентів видів діяльності або виконанні подібної діяльності, однак іншими способами [286, с. 51].

Подібність поділу в економічних поняттях свідчить про правильність вибору ознаки класифікації розвитку ІС та необхідність розроблення методики для оцінювання виділених видів розвитку. Параметри зовнішнього та внутрішнього розвитку ІС машинобудівних підприємств наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Параметри зовнішньої та внутрішньої складових розвитку ІС у машинобудуванні

Складові розвитку	Об'єкт управління	Приклади показників
Зовнішній розвиток	Маркетинг, логістика, збут, інфраструктура.	Обсяг ринку, довготерміновість зв'язків з контрагентами, кількість контрагентів, імідж підприємства, оцінка системи управління підприємством з урахуванням вимог ДСТУ ISO 9004–2001, індекс лояльності покупців, лідерство продукції, питома вага експортної продукції.
Внутрішній розвиток	Ресурси (фінансові, трудові, інформаційні), виробництво, НДДКР, бізнес-процеси.	Обсяг доходу, індикатори рентабельності, кількість патентів, витрати на НДДКР, кількість успішних інноваційних проєктів, обсяг браку, коефіцієнт відтворюваності технологічного процесу, середній темп приросту (зниження) питомої ваги операційних витрат у загальному обсязі доходу (виручки) від реалізації продукції.

Щоб оцінити оперативний розвиток, немає потреби аналізувати та враховувати фактори зовнішнього середовища та інтереси, цілі зацікавлених груп, оскільки, показники такої методики вибирають відповідно до короткострокових цілей діяльності ІС. Навіть, якщо виявиться, що у середовищі відбулися зміни, то, враховуючи специфіку машинобудівних підприємств (значний рівень капіталовкладень, складність технологічних процесів, низькі значення показників оборотності капіталу і відповідно низький рівень гнучкості), навряд чи вдасться змінити цілі та показники діяльності упродовж короткого часу.

Вчені дійшли висновку, що вікова динаміка дослідницького загалу тісно пов'язана з творчою активністю науковців, продуктивністю їх праці. Найактивніший вік їх діяльності – 40 років (можливо, інколи трохи більше), що відображено найбільшою питомою вагою цього вікового угруповання (табл. 3.10) [158, с. 20; 49, с. 5].

Таблиця 3.10

Віковий розподіл працівників наукової сфери країн світу

Країни	до 30 років	30–39	40–49	50–59	понад 60
США (“еталон”)	4,5	22,5	35,7	28,1	9,2

Нова Зеландія	$\frac{25,5}{5,67}$	$\frac{32,2}{1,43}$	$\frac{24,1}{0,67}$	$\frac{13,1}{0,47}$	$\frac{5,1}{0,55}$
Сінгапур	$\frac{42,3}{9,4}$	$\frac{41,0}{1,82}$	$\frac{13,7}{0,38}$	$\frac{2,6}{0,09}$	$\frac{0,3}{0,03}$
Хорватія	$\frac{7,9}{1,76}$	$\frac{24,2}{1,08}$	$\frac{24,5}{0,68}$	$\frac{29,4}{1,04}$	$\frac{14,0}{1,52}$
Україна	$\frac{13,5}{3,00}$	$\frac{15,3}{0,68}$	$\frac{24,4}{0,68}$	$\frac{29,6}{1,05}$	$\frac{17,1}{1,86}$

Примітка: у чисельнику – віковий розподіл, у знаменнику співвідношення до середнього значення за вибіркою (еталоном) [49, с. 5]

Як бачимо із наведених статистичних даних, в Україні найпродуктивніші вікові групи (від 30 до 50 років) порівняно з “еталоном” США та іншими країнами є найменшими. Сьогодні спостерігається надлишок наукових кадрів у віці понад 60 років, тоді як фахівців середнього віку не вистачає як мінімум удвічі. Через те, що приплив молоді майже припинився, відбувається старіння наукових кадрів [257, с. 155]. Причина полягає в тому, що саме ці групи стали основними групами “відпливу мізків” як за кордон, так і в інші сфери економіки. І саме тому в Україні повинні створюватись програми пріоритетного стимулювання молодих науковців для формування наукових шкіл.

Інноваційна діяльність супроводжується різними видами ризику, якими необхідно навчитись управляти. Велике значення для розвитку сучасної теорії ризик-менеджменту в інноваційній діяльності мали ідеї видатного економіста і філософа ХХ ст., лауреата Нобелівської премії 1974 р. Ф. Хайєка. Вчений послідовно розкрив такі особливості економічного розвитку, як невизначеність, обмеженість інформації, недосконалість знання, тобто умови, які становлять основу інноваційного процесу, виділяючи динамічний аспект конкуренції – спрямованість у невідоме майбутнє, рух до якого пов’язаний з ризиками. Він показав, що здатність людини до творчості в умовах невизначеності пов’язана з потенціалом інститутів, які виправдовують ризик, а також з обсягом доступного неявного знання, що уможливорює просування вперед [257, с.30].

Важливу роль у подоланні невизначеності та зниженні рівня ризику відіграють різні державні та недержавні інституції. Так, Р. Коуз та Д. Норт, лауреати Нобелівської премії 1991 та 1993 року, приділяли велику увагу вивченню взаємодії ІС та технологій, їхній спільній ролі в економічному та соціальному розвитку. Вони зазначали, що інститути формують систему стимулів (позитивних та негативних), спрямовуючи діяльність людей у визначене русло, встановлюють напрями, за якими набувають знання і навички, розвиток інноваційних процесів. Отже, інститути, знижують невизначеність економічного розвитку, що робить дії

агентів передбачуванішими, і виконують головну функцію – економії трансакційних витрат [257, с.34].

Робота з новими ідеями, наукомісткими технологіями й продуктами зумовлює економічний ризик організацій, який є вищим за ризики роботи на традиційних ринках [18]. Попри наукові дослідження у сфері ризик-менеджменту та інноваційного менеджменту методики урахування ризику у розвитку ІС відсутні. Саме тому ми пропонуємо методику, суть якої наведено на рис. 3.7.

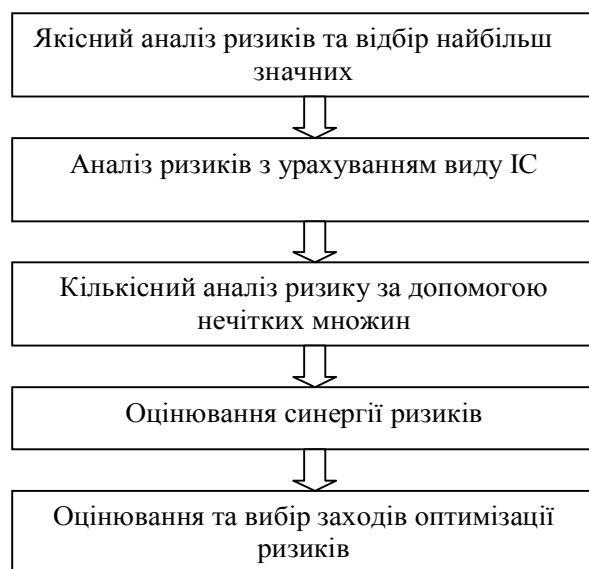


Рис. 3.7. Послідовність урахування ризиків у розвитку ІС

Як стверджують іноземні науковці Т. Бартон, У. Шенкері та П. Уокер [185] у діяльності ІС, як і будь-якого іншого підприємства, як правило, є три-чотири основних види ризику.

Ці ризики потребують ідентифікації та постійного моніторингу, оскільки є найнебезпечнішими для діяльності ІС.

Ідентифікувати три головні ризики діяльності ІС та оцінити ефективність наявної системи ризик-менеджменту пропонуємо, заповнивши розроблену нами табл. 3.11.

Таблиця 3.11

#### Ідентифікація та оцінювання ефективності управління ризиками ІС

Основні ризики ІС	Інтенсивність впливу ризиків (10 балів – дуже інтенсивний ризик)	Ефективність управління ризиками (10 балів – найефективніше управління)	Відхилення (інтенсивність дії ризиків мінус ефективність управління ризиками)	Заходи для мінімізації виявлених відхилень
Ризик № 1				
Ризик № 2				
Ризик № 3				

Отже, використовуючи цю таблицю, крім якісного аналізу ризиків та вибору найістотніших із них, одержимо інформацію про рівень ефективності наявної системи ризик-менеджменту ІС та перелік заходів для ліквідації виявлених недоліків управління ризиками.

Види ризиків та інтенсивність їхнього впливу на підприємство в значній мірі визначаються сферою діяльності ІС та характером продукції, що виготовляється. Так, у структурах, які виготовляють товари широкого вжитку, основну роль відіграють ринкові та маркетингові ризики, в інших – конструкторські, технологічні, виробничо-господарські тощо.

Зовнішні ризики діяльності ІС є такими ж, самими, як і для інших підприємств. Зокрема доцільно виділити такі групи ризиків: політичні, ринкові, природно-екологічні, соціальні, адміністративно-законодавчі, зовнішньоекономічні.

Кількість та інтенсивність впливу зовнішніх ризиків зростає із збільшенням кількості виконуваних функцій та величини самої ІС. Однак малі ІС (бізнес-інкубатор, інноваційно-технологічний центр тощо) практично не можуть управляти зовнішніми ризиками, а великі, застосовуючи свої значні ресурси, можуть впливати на зовнішні ризики.

Застосування заходу зниження ризику здебільшого визначатиметься видом ІС, а точніше – функціями, які вона виконує. Проаналізувавши літературні джерела та практику діяльності ІС, ми виокремили домінуючі заходи зниження ризиків залежно від виду ІС (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Заходи зниження ризику у діяльності ІС

ІС	Домінуючі заходи зниження ризиків
Бізнес-інкубатор	Отримання додаткової інформації, розподіл ризику, бізнес-планування, підбір персоналу.
Інноваційно-технологічний центр	Розподіл ризику, резервування, страхування, захист комерційної таємниці.
Технопарк	Розподіл ризику, лімітування, резервування, об'єднання/злиття, захист комерційної таємниці, диверсифікація, перевірка партнерів із бізнесу.
Технологічний кластер	Розподіл ризику, об'єднання/злиття, диверсифікація, лобіювання корпоративних інтересів, захист комерційної таємниці, страхування, деривативи.
Технополіс	Перетин за складом органів управління організацій, розподіл ризику, об'єднання/злиття, диверсифікація, лобіювання корпоративних інтересів, захист комерційної таємниці, страхування, деривативи

У ІС не тільки важливо впровадити методи оцінювання та врахування ризиків, але й сформуванню ефективне управління ризиком. Тобто, необхідно створити постійно діючі підрозділи ризик-менеджменту. Формування ризик-

менеджменту залежатиме насамперед від форми інноваційного процесу підприємства.

Фактично можна виділити дві форми інноваційного процесу: послідовну та паралельну. Послідовний перебіг інноваційного процесу полягає у поетапному веденні наукової, науково-технологічної, виробничої та маркетингової діяльності. Після закінчення етапу у конкретному підрозділі результати передаються керівництву підприємства, яке приймає рішення щодо доцільності продовження робіт з упровадження інновацій. Відповідно ризик-менеджмент інноваційного процесу полягає у зниженні або підвищенні рівня ризиків кожного із етапів цього процесу. Фактично для того, щоб підрозділ ризик-менеджменту був ефективним, необхідно добирати працівників із універсальними знаннями за різними видами ризиків, які виникатимуть на етапах інноваційного процесу у межах діяльності ІС.

Отже, побудова ризик-менеджменту має певні переваги та недоліки. Серед переваг треба назвати повторюваність оцінки проекту на кожній стадії та, як наслідок, зниження ризику, спрощення системи контролювання, оскільки на кожному етапі існує лише однорідний вид діяльності (НДДКР, збут тощо).

Серед недоліків слід відзначити:

- значні капіталовкладення у підготовку працівників підрозділів ризик-менеджменту;
- тривалий термін реалізації проекту через необхідність прийняття рішень щодо ризиків після закінчення кожної його стадії;
- неможливість зниження ризиків попередніх етапів після передавання їх наступній групі спеціалістів;
- зростання вартості управління ризиками на кожному з етапів (якщо наступний підрозділ висловлює принципово важливі зауваження до попередніх етапів та керівництво з цими зауваженнями згоджується, то весь процес починається знову з першого елемента ланцюга).

Поряд з послідовною формою інноваційного процесу широко застосовується також і паралельна [362, с. 100]. Така організація інноваційного процесу передбачає здійснення усіх робіт із створення інновацій одночасно у всіх підрозділах, що дає змогу значно скоротити період створення інновації. Для корегування робіт у такому разі достатньо передати проект для зміни лише у відповідний підрозділ. Так, коли компанія Ford змінила послідовність розгляду проекту та передала його паралельно у технічний та фінансовий відділи, економія часу становила три з половиною місяці. Підрозділ ризик-менеджменту доцільно формувати із спеціалістів за окремими найважливішими ризиками або групами ризиків.

Хоча такий підхід, як і будь-який інший, має певні недоліки (складність моніторингу ризиків на кожному із етапів; необхідність створення

координаційного органу із управління ризиками тощо), сучасна практика організації та ведення інноваційної діяльності європейських та американських корпорацій свідчить про його високу ефективність. Особливо ефективною така форма є для інноваційного процесу в промисловості.

### **3.2 Фінансові ризики на підприємстві та їх мінімізація**

Фінансові ризики відіграють найвагомішу роль у загальному портфелі ризиків підприємств. Вони становлять найбільшу частину сукупних господарських ризиків підприємств і впливають на різні аспекти господарської діяльності. Рівень фінансових ризиків зростає із збільшенням обсягів і диверсифікацією фінансової діяльності. Зростання ступеня впливу фінансових ризиків на результати фінансової діяльності суб'єктів підприємництва пов'язано із швидкою зміною економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширення сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій та інструментів [353, с. 252].

Фінансовий ризик – це ймовірність настання в процесі господарської діяльності непередбачуваної фінансової ситуації, що може призвести до відхилення від поставленої цілі: до фінансових втрат, в окремих випадках до банкрутства підприємства, а з іншого боку – до фінансової вигоди.

До того ж, фінансовий ризик можна розглядати як ймовірність настання непередбачуваної ситуації під час діяльності суб'єкта підприємництва, що може призвести до відхилення від поставленої мети, фінансових втрат (втрати залучених ресурсів, недоотримання доходу, ін.), а іноді й банкрутства [316].

Фінансові ризики мають об'єктивні засади через невизначеність зовнішнього середовища стосовно до підприємства. Зовнішнє середовище містить об'єктивні економічні, соціальні і політичні умови, у рамках яких підприємство проводить свою діяльність. Невизначеність зовнішнього середовища обумовлена тим, що залежить від множини змінних, поведінку яких не завжди можна точно передбачити (пропозиції на товари, кошти, фактори виробництва,

багатоваріантність сфер використання капіталів, різноманітність критеріїв переваги інвестування коштів, обмеженість інформації тощо) [191].

З метою створення єдиної загальної класифікації фінансових ризиків, необхідної для здійснення ефективного управління ними, на підставі опрацьованих робіт багатьох авторів, ми дійшли висновку про необхідність класифікації ризиків за такими основними ознаками, як: за видами; за характерним об'єктом; за комплексністю дослідження; за джерелами виникнення; за фінансовими наслідками; за характером прояву у часі; за можливістю передбачення та за можливістю страхування (рис. 3.8).

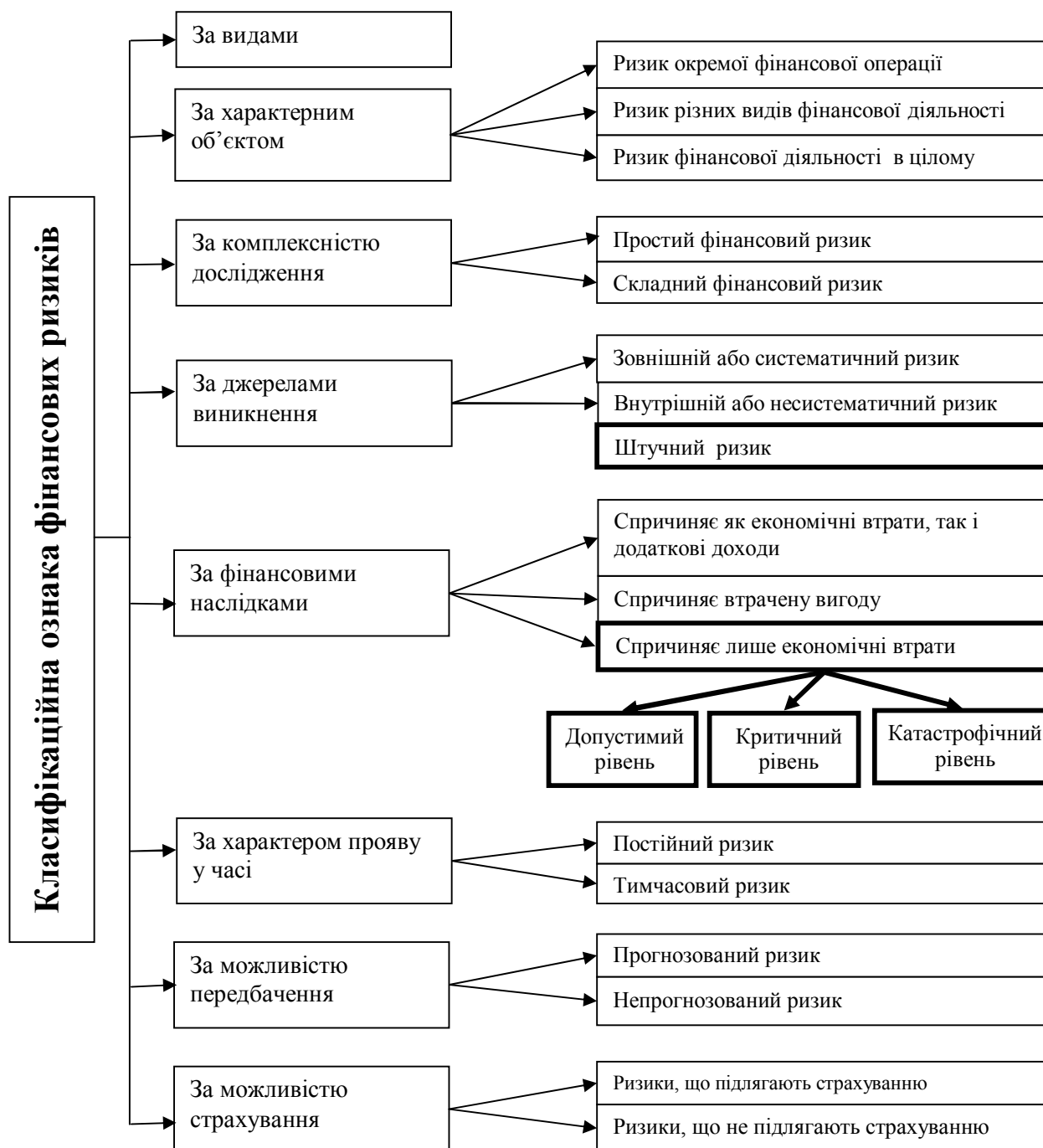


Рис. 3.8. Класифікація фінансових ризиків



При цьому слід зазначити, що інноваційна діяльність, використання новітніх технологій та нових фінансових інструментів буде породжувати нові види ризиків, розширюючи цю класифікаційну ознаку.

– Ризик неплатоспроможності (або ризик незбалансованої ліквідності) підприємства. Цей ризик генерується зниженням рівня ліквідності активів, що фінансуються оборотним капіталом, що породжує розбалансованість позитивного і негативного грошових потоків підприємства в часі. За своїми фінансовими наслідками цей вид ризику відноситься до числа найбільш небезпечних.

– Ризик зниження фінансової стійкості. Цей ризик генерується недосконалістю структури капіталу (надмірна частка використовуваних позикових коштів), що породжує незбалансованість позитивного та від'ємного грошових потоків підприємства за обсягами [36].

– Ризик фінансової залежності. Цей ризик свідчить про залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та неможливість погашення поточних зобов'язань за рахунок власних активів. Генерується збільшенням позикових коштів та зменшенням власних.

На рис. 3.9 подано класифікацію фінансових ризиків за видами:

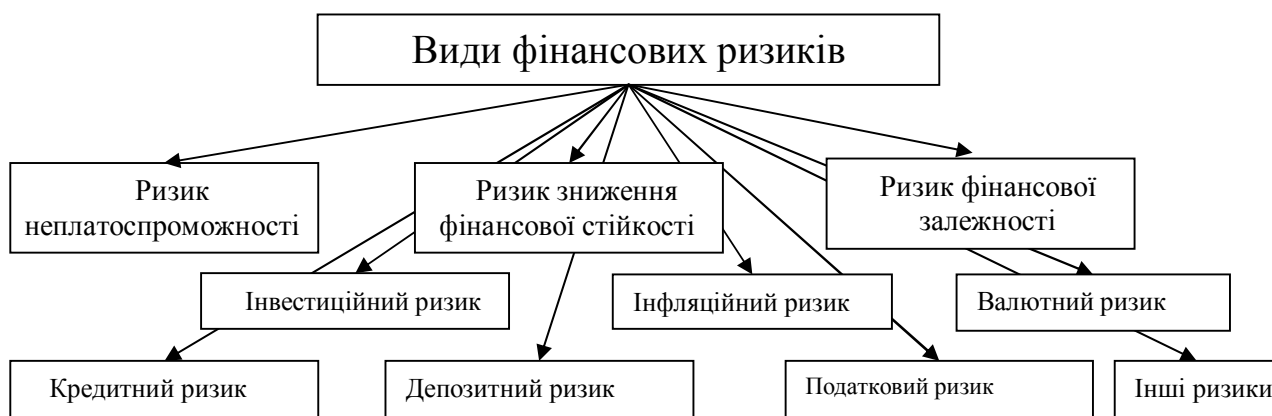


Рис. 3.9. Класифікація фінансових ризиків за видами [316].

– Інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення фінансових втрат в процесі здійснення інвестиційної діяльності підприємства. Відповідно до видів цієї діяльності поділяються і види інвестиційного ризику - ризик реального інвестування і ризик фінансового інвестування. Всі розглянуті види фінансових ризиків, пов'язаних із здійсненням інвестиційної діяльності, належать до так званих "складних ризиків", підрозділяються в свою чергу на окремі їх підвиди. Так,

наприклад, у складі ризику реального інвестування можуть бути виділені ризики несвоєчасної підготовки інвестиційного проекту; несвоєчасного завершення проектно-конструкторських робіт; несвоєчасного закінчення будівельно-монтажних робіт; несвоєчасного відкриття фінансування по інвестиційному проекту; втрати інвестиційної привабливості проекту у зв'язку з можливим зниженням його ефективності і т.п. Так як всі підвиди інвестиційних ризиків пов'язані з можливою втратою капіталу підприємства, вони також включаються в групу найбільш небезпечних ризиків.

– Інфляційний ризик. В умовах інфляційної економіки він виділяється в самостійний вид фінансових ризиків. Цей вид ризику характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу (у формі фінансових активів підприємства), а також очікуваних доходів від здійснення господарських операцій в умовах інфляції. Оскільки цей вид ризику в сучасних умовах має постійний характер і супроводжує практично всі господарські операції підприємства, у фінансовому менеджменті йому приділяється постійна увага.

– Валютний ризик. Цей вид ризику властивий підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (імпортують сировину, матеріали і напівфабрикати і експортують готову продукцію). Він проявляється в недоотриманні передбачених доходів в результаті безпосереднього впливу зміни обмінного курсу іноземної валюти, що використовується у зовнішньоекономічних операціях підприємства, на очікувані грошові потоки від цих операцій. Так, імпортуючи сировину і матеріали, підприємство програє від підвищення обмінного курсу відповідної іноземної валюти по відношенню до національної. Зниження цього курсу визначає фінансові втрати підприємства при експорті готової продукції.

– Кредитний ризик. Він має місце в господарській діяльності підприємства при наданні їм товарного (комерційного) або споживчого кредиту покупцям. Формою його прояву є ризик неплатежу або несвоєчасного розрахунку за відпущену продукцію в кредит готову продукцію, а також перевищення розрахункового розміру бюджету з інкасування боргу [36].

– Депозитний ризик. Цей ризик відображає можливість неповернення депозитних вкладів (непогашення депозитних сертифікатів). Він зустрічається відносно рідко і пов'язаний з неправильною оцінкою і невдалим вибором комерційного банку для здійснення депозитних операцій підприємства. Проте

випадки реалізації депозитного ризику зустрічаються не тільки в нашій країні, але і в країнах з розвиненою ринковою економікою.

– Податковий ризик. Цей вид фінансового ризику має ряд проявів: ймовірність введення нових видів податків і зборів на здійснення окремих аспектів господарської діяльності; можливість збільшення рівня діючих ставок податків і зборів; зміна строків і умов здійснення окремих податкових платежів; ймовірність відміни діючих податкових пільг у сфері господарської діяльності підприємства.

Будучи для підприємства непередбачуваним (про це свідчить сучасна вітчизняна фіскальна політика), податковий ризик істотно впливає на результати його господарської діяльності.

– Інші види ризиків. Група інших фінансових ризиків досить велика, але за ймовірністю виникнення або рівнем фінансових втрат вона не настільки значуща для підприємств, як розглянуті вище. До них належать ризики стихійних лих та інші аналогічні "форс-мажорні ризики", які можуть призвести не тільки до втрати передбачуваного доходу, але й частини активів підприємства (основних засобів; запасів товарно-матеріальних цінностей), ризик несвоєчасного здійснення розрахунково-касових операцій ( пов'язаний з невдалим вибором обслуговуючого комерційного банку); ризик криміногенний та інші.

Отже, фінансові ризики характеризуються великим різноманіттям, тому, з метою здійснення ефективного управління ними, виділено такі основні класифікаційні ознаки: за видами (є основним параметром диференціації фінансових ризиків, включає широкий діапазон ризиків, серед яких: неплатоспроможності, зниження фінансової стійкості, недоотримання прибутку та інші); за характерним об'єктом (поділ ризиків від окремої операції до ризику фінансової діяльності в цілому); за комплексністю дослідження (виділяють простий і складний, в залежності від можливості поділу на підвиди); за джерелами виникнення (зовнішній, що не залежить від підприємства та внутрішній); за фінансовими наслідками (фінансові ризики можуть спричиняти як втрати (від допустимого до критичного рівня), так і додатковий дохід); за характером прояву у часі (поділяють на постійний та тимчасовий); за можливістю передбачення та за можливістю страхування.

До того ж, впровадження ефективної комплексної системи управління фінансовими ризиками забезпечує стабільне функціонування підприємств та слугує підґрунтям формування їх фінансової безпеки, яка трактується як стан захищеності суб'єктів підприємництва від негативного впливу фінансових ризиків, завдяки

використанню захисних фінансових інструментів, що забезпечує їх стабільне функціонування, здатність швидко та ефективно реагувати на загрози та раціонально використовувати фінансові ресурси.

Водночас неефективне управління фінансовими ризиками, або ж взагалі його відсутність призводить до великих фінансових втрат.

Тому, управління фінансовими ризиками є одним з найважливіших функціональних завдань фінансового менеджменту.

На рисунку 3.10 зображено організаційно-економічний механізм управління фінансовими ризиками.

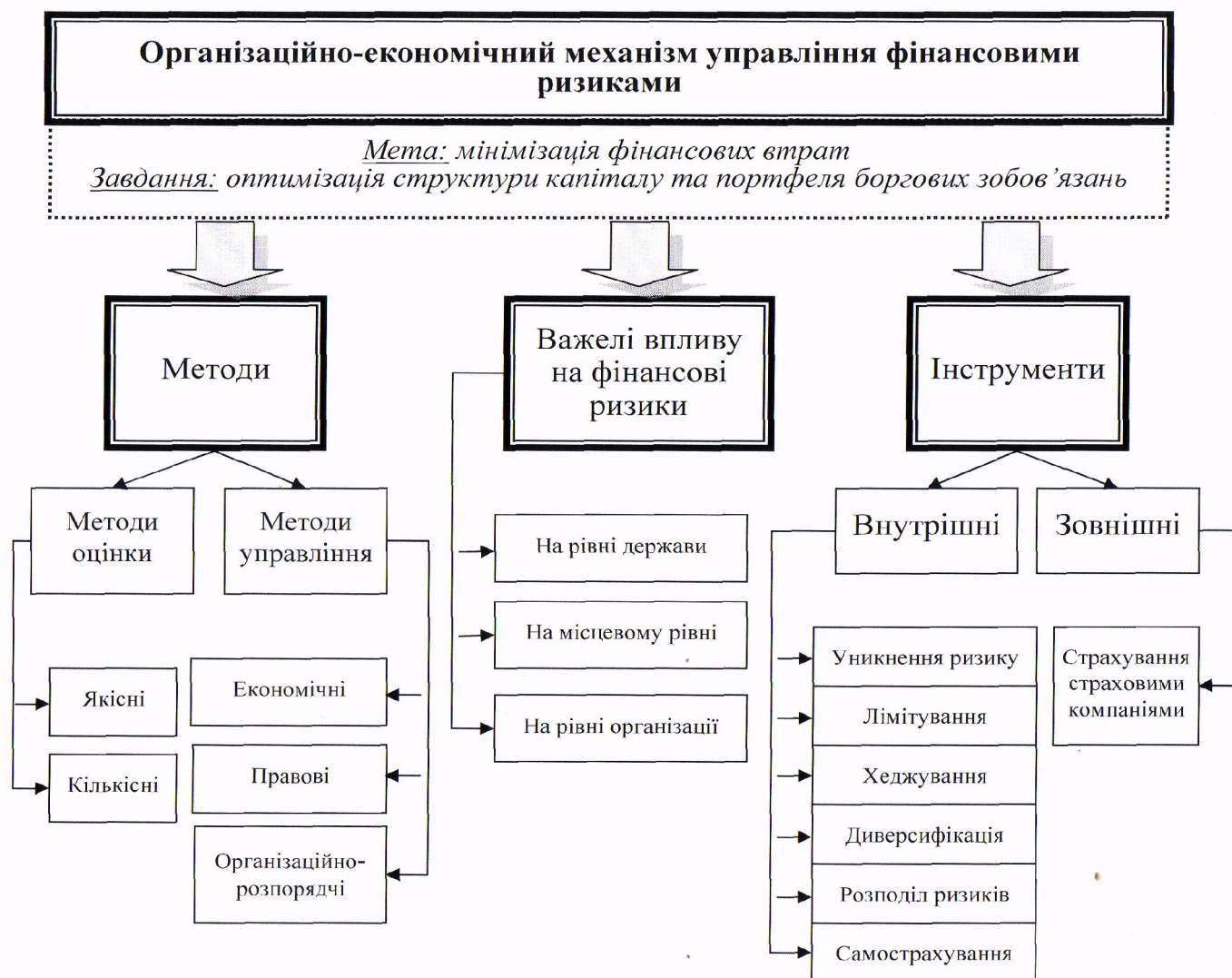


Рис. 3.10. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ризиками

Основна мета управління фінансовими ризиками – мінімізація пов’язаних з ними фінансових втрат та забезпечення фінансової безпеки. Головними завданнями управління фінансовими ризиками є оптимізація структури капіталу

(співвідношення між власними та позичковими джерелами формування фінансових ресурсів) та оптимізація портфеля боргових зобов'язань.

Управління фінансовими ризиками підприємства – це специфічний багатоетапний процес передбачення фінансових ризиків та виявлення (знаходження) варіантів управлінських процедур щодо зниження або нейтралізації їхніх негативних фінансових наслідків за рахунок вчасної ідентифікації ризиків, їхньої оцінки, профілактики і страхування [316, с.323].

До системи управління ризиками належать наступні блоки завдань:

- ідентифікація – процес встановлення переліку основних видів фінансових ризиків, що притаманні діяльності конкретного підприємства;

- оцінка ризиків – відображення наслідків впливу ризиків та ймовірності їх настання в кількісному виразі або ж характеристика ризику у якісному вираженні;

- нейтралізація ризиків – вжиття відповідних заходів щодо зменшення ймовірності настання ризиків і зменшення наслідків їх впливу;

- аналіз результатів контролю – проведення постійного аналізу за результатами контролю, для впевненості у раціональності та дієвості даної системи.

Ідентифікація фінансових ризиків є необхідною передумовою оцінки їх рівня в процесі ризик-менеджменту.

На першій стадії ідентифікації в розрізі кожного напрямку господарської діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) і основних господарських операцій визначаються притаманні їм види фінансових ризиків і на цій підставі складається перелік можливих несистематичних ризиків підприємства.

На другій стадії визначається перелік систематичних ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства в цілому.

На третій стадії формується загальний портфель фінансових ризиків пов'язаних з діяльністю підприємства (включає можливі систематичні і несистематичні фінансові ризики).

Під час оцінки ризиків базовими величинами, що розраховуються, є величина збитків, яких може зазнати підприємство та ймовірність настання цих збитків. Для визначення цих величин використовують складні алгоритми розрахунків. Результати оцінки ризиків є основою для вибору відповідних заходів їх нейтралізації [178].

В системі методів управління фінансовими ризиками підприємства виділяють дві групи інструментів:

- 1) внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків;

2) страхування ризиків страховими компаніями.

До внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків належить система методів мінімізації їх негативних наслідків, що обираються та здійснюються в рамках самого підприємства.

Основним об'єктом використання внутрішніх механізмів нейтралізації є, як правило, всі види допустимих фінансових ризиків, значна частина ризиків критичної групи, а також катастрофічні ризики, які не підлягають страхуванню, якщо вони приймаються підприємством в силу об'єктивної необхідності. В сучасних умовах внутрішні механізми нейтралізації охоплюють переважну частину фінансових ризиків підприємства [179].

Склад внутрішніх методів нейтралізації фінансових ризиків можуть формувати різні види механізмів, зокрема:

- Уникнення ризику;
- Лімітування концентрації ризику;
- Хеджування;
- Диверсифікація;
- Розподіл ризиків;
- Самострахування;
- Інші методи.

**Уникнення ризику.** Основними заходами в напрямку уникнення ризику є:

- відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за яким надмірно високий;
- відмова від використання у високих обсягах позикових коштів;
- відмова від надмірного використання обігових коштів у низьколіквідних формах;
- відмова від використання тимчасово вільних грошових коштів у короткострокових фінансових вкладеннях.

**Лімітування** концентрації ризику. Механізм лімітування концентрації фінансових ризиків використовується як правило за тими його видами, які виходять за межі допустимого їх рівня, тобто по фінансових операціях, що здійснюються в зоні критичного або катастрофічного ризику. Таке лімітування реалізується шляхом встановлення на підприємстві відповідних внутрішніх фінансових нормативів в процесі розробки політики здійснення різних аспектів фінансової діяльності.

Система фінансових нормативів, що забезпечує лімітування концентрації ризиків, може включати :

- граничний розмір (питома вага) позикових коштів, що використовуються в господарській діяльності;
- мінімальний розмір (питома вага) активів у високоліквідній формі;
- максимальний розмір товарного (комерційного) кредиту, що надається одному покупцю;
- максимальний розмір депозитного внеску, що розміщується в одному банку;
- максимальний розмір вкладення коштів у цінні папери одного емітента;
- максимальний період відволікання коштів у дебіторську заборгованість.

**Хеджування.** Хеджування - внутрішній механізм нейтралізації фінансових ризиків, що базується на використанні відповідних видів фінансових інструментів (як правило, похідних цінних паперів – деривативів). Залежно від використовуваних видів похідних цінних паперів виділяють такі механізми хеджування фінансових ризиків: хеджування з використанням форвардних та ф'ючерсних контрактів, опціонів та свопів [178].

Стратегія хеджування відбиває загальний підхід, концепцію управління фінансової діяльністю, зміст якої полягає в обмеженні або мінімізації ризиків, а також стабілізує прибуток за мінімального рівня ризику і надає можливість одержати однакові результати незалежно від мінливості фінансових ринків.

**Диверсифікація.** Механізм диверсифікації використовується насамперед для нейтралізації негативних фінансових наслідків несистематичних (специфічних) видів ризиків. Разом з тим, він дозволяє мінімізувати певною мірою і окремі види систематичних (специфічних) ризиків – валютного, відсоткового та деяких інших. Принцип дії механізму диверсифікації базується на розподілі ризиків, що перешкоджають їх концентрації. Основними формами диверсифікації виступають:

- диверсифікація видів фінансової діяльності – використання альтернативних можливостей отримання доходу від різних фінансових операцій – короткострокових фінансових вкладень, формування кредитного портфеля, здійснення реального інвестування і т.п.;

- диверсифікація валютного портфеля підприємства – вибір для проведення зовнішньоекономічних операцій декількох видів валют (зниження валютного ризику);

- диверсифікація депозитного портфеля – розміщення крупних сум тимчасово вільних грошових коштів на зберігання в декількох банках;
- диверсифікація кредитного портфеля – передбачає різноманітність покупців продукції підприємства і спрямована на зменшення його кредитного ризику;
- диверсифікація портфеля цінних паперів – напрямок диверсифікації, який дає змогу знижувати рівень несистематичного ризику портфеля, не зменшуючи при цьому рівень його доходності;
- диверсифікація програми реального інвестування – включення в програму інвестування різних інвестиційних проектів з альтернативною галузевою і регіональною спрямованістю, що дає змогу знизити загальний інвестиційний ризик по програмі [178].

**Розподіл ризиків.** Механізм цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків базується на окремому їх трансферті (передачі) партнерам за окремими фінансовими операціями.

В сучасній практиці ризик-менеджменту найбільшого поширення набули такі напрямки розподілу ризиків:

- розподіл ризиків між учасниками інвестиційного проекту. В процесі такого розподілу підприємство може здійснити трансферт підрядчикам фінансових ризиків, пов'язаних з невиконанням календарного плану будівельно-монтажних робіт, низькою якістю цих робіт, крадіжкою переданих їм будівельних матеріалів та деяких інших;
- розподіл ризиків між підприємствами і постачальниками сировини і матеріалів. Предметом такого розподілу є насамперед фінансові ризики, пов'язані з втратою (пошкодженням) майна (активів) в процесі їх транспортування і здійснення навантажувально-розвантажувальних робіт. Форми такого розподілу ризиків регулюються відповідними міжнародними правилами – «Інкотермс - 90»;
- розподіл ризику між учасниками лізингової операції. Так, при оперативному лізингу підприємство передає орендодавцю ризик морального старіння використовуваного (відданого в лізинг) активу, ризик втрати ним технічної продуктивності (при дотриманні встановлених правил експлуатації) та ряд інших видів ризиків, що передбачаються відповідними спеціальними застереженнями в контракті, що укладається;
- розподіл ризику між учасниками факторингової (форфейтингової) операції. Предметом такого розподілу є насамперед кредитний ризик підприємства,



який більшою мірою передається відповідному фінансовому інституту – комерційному банку або факторинговій компанії. Ця форма розподілу ризику має для підприємства платний характер, однак дає змогу суттєво нейтралізувати негативні фінансові наслідки його кредитного ризику [179].

**Самострахування** (внутрішнє страхування). Такий напрям нейтралізації фінансових ризиків базується на резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, які дозволяють побороти негативні фінансові наслідки за тими фінансовими операціями, за якими ці ризики не пов'язані з діями контрагентів. Основними формами цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків є:

- формування резервного (страхового) фонду підприємства;
- формування цільових резервних фондів;
- формування резервних сум фінансових ресурсів в системі бюджетів, що доводяться різним центрам відповідальності;
- формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами обігових коштів підприємства.

З урахуванням запропонованих інструментів нейтралізації фінансових ризиків підприємством може обиратися відповідна стратегія управління (табл. 3.13).

Таблиця 3.13.

#### Стратегії управління фінансовими ризиками

Фінансовий ризик (за рівнем втрат)	Рівень збитків, %	Стратегія діяльності	Інструменти контролю (нейтралізації)
Незначний	0-30	Ігнорування	Прийняття ризику
		Обережне поводження	Розподіл ризику Уникнення Хеджування Диверсифікація
Критичний	30-80	Запобігання	Лімітування Самострахування Страхування страховими компаніями
			Відмова
Катастрофічний	80-100		

Попередження фінансових небезпек вимагає своєчасного виявлення тенденцій і передумов, що сприяють їх розвитку, на основі аналізу яких розробляється та впроваджується система профілактичних заходів фінансових ризиків, спрямована на зниження ймовірності їх виникнення та недопущення розвитку загроз фінансовій безпеці. Дана мета досягається шляхом ліквідації передумов виникнення ризику в майбутньому.

Основою попередження фінансових ризиків є методи, які дозволяють моделювати та формувати сценарії реалізації ризикової ситуації в умовах впровадження конкретно обраної стратегії розвитку підприємства, зокрема:

- моделювання бізнес-процесів;
- аналіз конфліктуючих цілей;
- моделювання ризик-переваг на засадах теорії корисності;
- застосування бенчмаркінгу на основі аналізу показників конкурентів та кращих компаній галузі;
- побудова матриць фінансової рівноваги;
- розрахунок запасу фінансової стійкості та визначення рівня беззбитковості;
- прогнозування банкрутства підприємства згідно з офіційно затвердженою методикою;
- прогнозування часу виникнення ризикових ситуацій та реалізації конкретних ризиків;
- моніторинг показників фінансового стану підприємства, виявлення загрози банкрутства підприємства;
- прогнозування зовнішньої економічної обстановки в країні, регіоні господарювання тощо;
- моніторинг соціально-економічного і нормативно-правового середовища [133].

Особливе місце серед методів попередження фінансових небезпек належить застосуванню систем раннього попередження про небезпеки для підприємства або систем діагностування небезпек зі слабкими сигналами. Ця система надає інформацію про ранні та неточні ознаки кризової ситуації, про потенційну небезпеку, яка може надійти з зовнішнього або внутрішнього середовища, та дозволяє керівництву підприємства цілеспрямовано реагувати на можливі загрози адекватною та ефективною системою заходів [133, с. 171].

Пропозиції з формування системи управління фінансовими ризиками на підприємствах [133, с. 172]:

- 1) впровадити на підприємствах систему управління ризиками як елемент системи управління підприємством в цілому;
- 2) впровадити у практику роботи фінансових менеджерів підприємств технологій ризик-менеджменту;
- 3) створити інформаційну базу даних ризиків фінансовій безпеці, яка б давала можливість накопичення статистичної інформації щодо змін показників в динаміці;
- 4) запровадити вибір оптимального рівня фінансової безпеки з використанням положень концепції компромісу між ризиком та прибутком;
- 5) розробити та впровадити стратегію управління ризиками, яка б передбачала: оцінку і управління фінансово-економічними ризиками виробничо-

господарської діяльності підприємства; оцінку можливих наслідків реалізованих рішень у майбутньому для самого підприємства; розрахунок та встановлення зони допустимого ризику, коли обсяги можливих втрат від прийняття певного управлінського рішення не перевищує обсягів прогнозованого прибутку; здійснення порівняльного аналізу можливої вигоди та втрат від впровадження певних управлінських рішень; впровадження профілактичних заходів, спрямованих на ухилення від ризику;

6) розробити та впровадити на підприємствах механізм управління ризиками;

7) запровадити виявлення ризиків на підставі аналізу ієрархічних моделей бізнес-процесів та попроцесних операцій. Це дозволить виявити, описати, провести класифікацію ризиків бізнес-процесів та технологічних процесів у сфері управління фінансами та управління витратами. На підставі аналізу мети бізнес-процесу забезпечити визначення основних характеристик процесу, як переліку чинників, що свідчать про його успішність (або неуспішності) та безпосередньо впливають на основні характеристики процесу;

8) запровадити документування кожного з виявлених ризиків з обов'язковою вказівкою найменування ризику; вірогідності виникнення ризику; причин виникнення ризику та встановлення потенційного ступеню його впливу на фінансову безпеку підприємства при реалізації; механізму управління конкретним ризиком; відповідальністю за управління ризиком.

Етапи управління фінансовими ризиками наведені на рисунку 3.11.

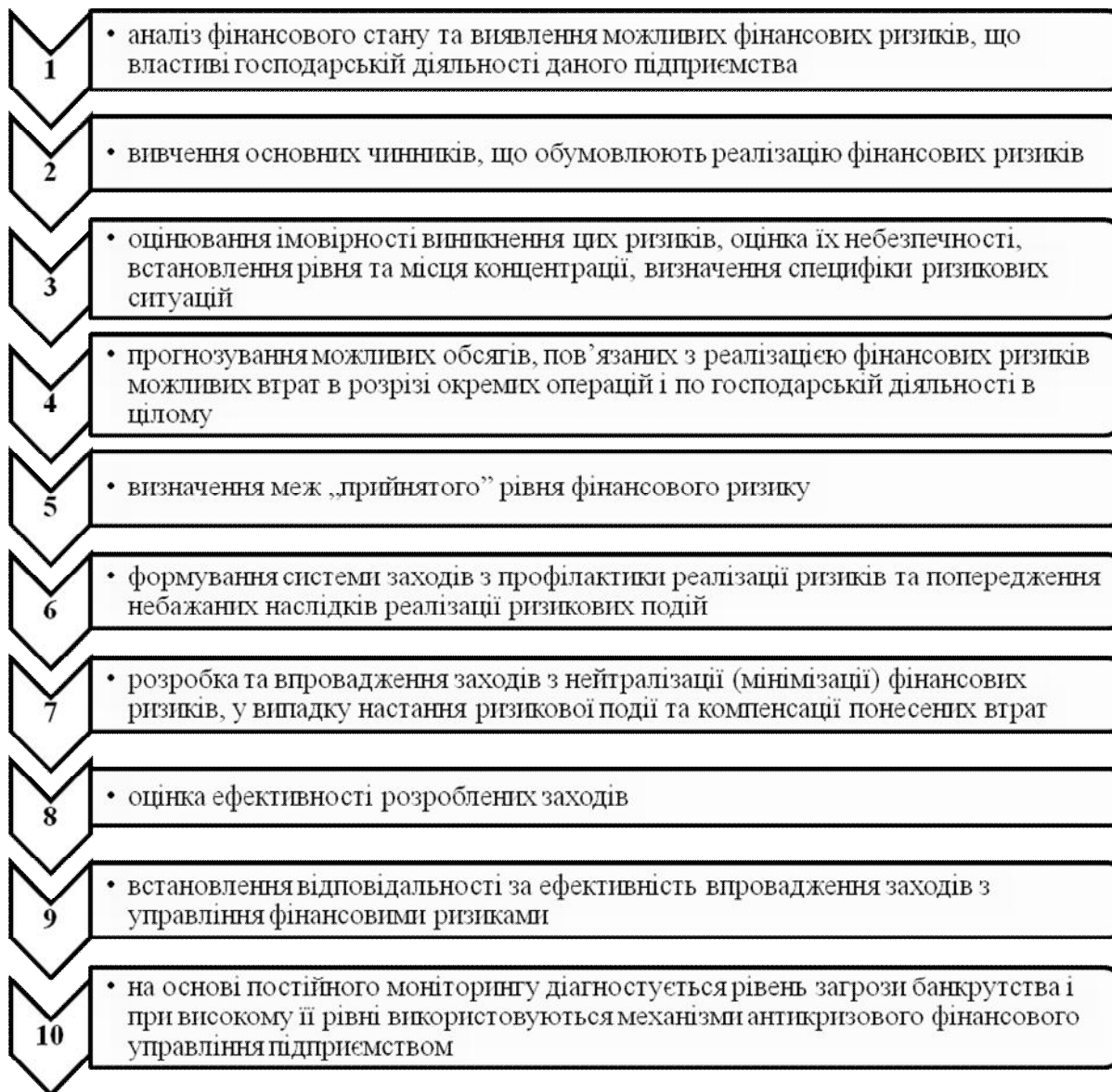


Рис. 3.11. Етапи управління фінансовими ризиками

Таким чином, для стабільного функціонування фінансової безпеки підприємства потрібно використовувати цілу систему заходів, що полягають у попередженні, ухиленні та нейтралізації фінансових ризиків.

Разом з тим, в умовах сучасного економічного середовища, жорсткої конкуренції та постійного удосконалення техніки та технології ведення бізнесу виникає нагальна потреба у здійсненні діагностики діяльності підприємства [92, с. 159] для покращення фінансового стану та уникнення фінансових ризиків.

Під предметом аналізу фінансового стану розуміють системне, комплексне вивчення фінансового господарства підприємства та результатів його діяльності з метою підвищення ефективності функціонування, а об'єктом аналізу виступають наявні фінансові ресурси, їх формування та використання.

При цьому для проведення діагностики фінансової діяльності підприємства доцільне проведення комплексного аналізу його фінансових показників за допомогою певних прийомів, зокрема:

- горизонтальний (часовий) аналіз;
- вертикальний (структурний) аналіз;
- трендовий аналіз;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів);
- порівняльний аналіз;
- факторний аналіз.

Запропоновані прийоми аналізу дозволять виявити проблематичні місця підприємства та в подальшому розробити заходи щодо їх уникнення.

В сучасних умовах кризового стану вітчизняної економіки загалом, частина підприємств працює збитково, а також є велика частка тих, що знаходяться на межі банкрутства або на стадії порушення справ про банкрутство боржників їх кредиторами у суді. Саме достовірна і своєчасна ідентифікація негативних факторів впливу на фінансово-господарську діяльність та антикризове управління підприємства є запорукою виходу з фінансової кризи. В зарубіжній практиці давно вже розроблено методи управління кризовими явищами підприємства. Проте їх досвід не можна повністю переносити на вітчизняний науково-практичний ґрунт, тому, що при цьому не враховуються галузева специфіка фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств, умови господарського та податкового законодавства, особливості функціонування та тенденції розвитку економіки в цілому по Україні [367, с. 292].

Діагностика кризи розвитку підприємства – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та (або) подолання кризи. Діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають змогу визначити ступінь розвитку кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації [272].

Найвідоміші методи діагностування банкрутства наведені на рис. 3.12.

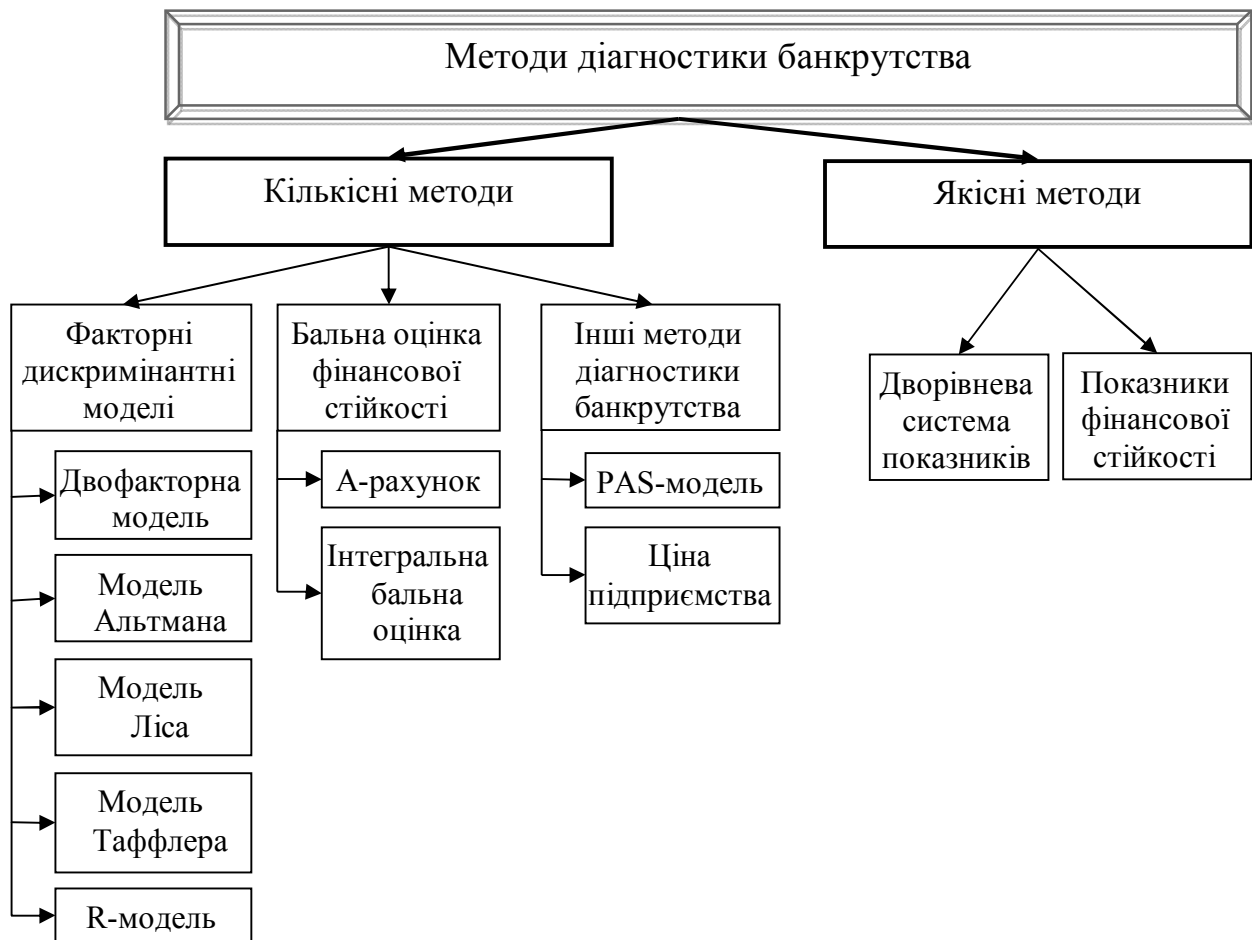


Рис. 3.12. Методи діагностики банкрутства [314].

На нашу думку, в даний час, для українських підприємств немає універсальної методики прогнозування банкрутства. У вітчизняній практиці найбільш поширеними є модель Альтмана, Спрінгейта та інтегральна бальна оцінка. Для кожної із зазначених моделей діагностування банкрутства характерні певні недоліки.

Незважаючи на недоліки, ці моделі мають, високу ймовірність оцінювання і досить дієві на практиці. Для порівняння дані дискримінантні моделі можна використовувати для підтвердження результатів як окремо, так і в сукупності, правда, з певною корекцією.

Діагностика та прогнозування ризику банкрутства відіграє важливу роль при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на подальший розвиток діяльності підприємства. Це дає змогу попередити ряд фінансових ризиків, які тягнуть за собою кризовий стан, зокрема: неплатоспроможності, неліквідності, недоотримання прибутку, інші.

Отже, покращення системи управління фінансовими ризиками підприємств для забезпечення їх фінансової безпеки та мінімізації фінансових ризиків можливе,

за умов наявності ризик-менеджменту та здійснення взаємопов'язаних заходів: виявлення та оцінки фінансових ризиків, шляхом проведення комплексного фінансового аналізу, аналізу ймовірності банкрутства та прогнозування прибутку; застосування заходів щодо нейтралізації та уникнення фінансових ризиків та впровадження стратегії діяльності з урахуванням отриманих результатів.

### **3.4 Розвиток венчурного бізнесу та контроль діяльності венчурних організацій в умовах глобалізації**

Під розвитком венчурного бізнесу розуміють взаємопов'язану сукупність організаційних та економічних форм, методів і заходів впливу на становлення і розвиток системи венчурного підприємництва в промисловості країни. Для здійснення венчурної діяльності необхідна взаємодія на ринку чотирьох суб'єктів: інвесторів, венчурних фондів, венчурних компаній по управлінню венчурними фондами та компаній, що потребують венчурного фінансування для реалізації своїх бізнесових цілей. Це фінансування надається підприємствам, що знаходяться на ранніх етапах свого становлення, а також діючим підприємствам для розширення і модернізації їх діяльності. Як правило, воно починається з дослідних розробок і виробництва та закінчується виходом інноваційного товару на ринок. За межами процесу знаходяться фундаментальні дослідження і подальший розвиток виробництва і реалізації продукції.

Процес венчурного фінансування умовно поділяється на ряд стадій: достартову, стартову, стадію початкового розвитку, розширення, забезпечення ліквідності. На достартовій стадії інвестиції найбільш ризикові, оскільки достовірна інформація, що дозволяє визначити життєздатність пропонованого проекту практично відсутня. Стартовий етап припадає на перший рік створення нової компанії: її організації, підбору персоналу, завершення розробки і випробування прототипу нововведення, а також вивчення можливостей його просування на ринок. Нова компанія потребує коштів для випуску перших партій і реалізації нової продукції. Стадія розвитку настає в тому випадку, якщо випробування прототипів пройшли досить успішно і подальший технічний ризик при освоєнні новинки буде мінімальним. Сприятливі результати, отримані при вивченні ринку дозволяють перейти до налагодження початкового, невеликого за масштабами, комерційного виробництва продукції.

На стадії розширення нова компанія починає виробляти продукцію в обсязі, що дозволяє покривати її витрати. Вона характерна швидким збільшенням обсягу продажу виробленої продукції і отриманого чистого прибутку, що значно зменшує рівень інвестиційного ризику. Для досягнення, або підтримки необхідних високих темпів зростання потрібні кошти, які ще не можна забезпечити за рахунок внутрішніх ресурсів. Під час стадії забезпечення ліквідності ще може зберігатися потреба у венчурному фінансуванні для підтримки високих темпів зростання виробництва, однак загалом стан підприємства є вже досить стабільним. Наближається кінцева мета венчурних капіталістів – продаж придбаної частки акцій нової компанії. На етапі забезпечення ліквідності інвестори отримують нарешті той прибуток, на який розраховували, беручи участь у створенні нової компанії.

Аналіз сучасного стану венчурного підприємництва в розвинутих країнах світу дозволяє зробити наступні висновки: на сучасному етапі спостерігається



підйом венчурного підприємництва; найбільшого розвитку воно набуло в передових країнах та регіонах, які здійснюють експансію в менш розвинуті; основними об'єктами вкладень є підприємства, що розробляють технології в сфері комп'ютерних систем, програмного забезпечення, електроніки, біотехнології, роботів. Нарівні з цим зростає попит на фінансування інноваційних підприємств, які працюють в галузі медичного обслуговування, природозберігаючих технологій, а при високих інвестиціях і в традиційні галузі. Величезний вплив на процеси становлення і розвитку венчурної діяльності здійснює податкова політика, особливо зміна ставки податку на прибутки від операцій з цінними паперами або на прибуток від приросту капіталу.

Аналіз організаційних передумов розвитку венчурного підприємництва України виявив ряд проблем. Це передусім проблеми розвитку науково-технічного потенціалу країни. Незважаючи на те, що перехід до ринку при відсутності підтримки з боку держави та конкуренція із зарубіжними компаніями при втраті монопольних позицій поставили наукові організації в Україні у дуже скрутне становище, збереглося ядро української науки – організації та підприємства, що виконують наукові та науково-технічні роботи. Однак великою проблемою України є високі темпи втрат наукового потенціалу, коли з країни під різним приводом щорічно виїжджають сотні вчених. Протистояти поглибленню цієї проблеми може лише система механізмів, що стимулюють роботу на батьківщині і повернення з-за кордону [348]. Принципово важливим є створення умов для цивілізованої, з урахуванням зацікавленості держави й особистої зацікавленості вчених, комерціалізації науково-технічних досягнень, розвитку науково-інноваційного підприємництва, зокрема венчурної діяльності [220]. В умовах браку коштів сьогодні це, очевидно, один з реальних шляхів істотного поліпшення фінансування науки і підвищення зарплати ефективно працюючим науковцям.

З іншого боку, оскільки на сучасний момент рівень економічного розвитку визначається не масштабами виробництва, а його інноваційною спрямованістю і гнучкістю управління, на порядку денному в Україні стоїть проблема стимулювання системних нововведень, починаючи від фундаментальних досліджень, стадій впровадження нових технологій, товарів і послуг і закінчуючи комерційним освоєнням новинок, тобто створення умов, які сприятимуть активізації венчурної інноваційної діяльності [357]. До даних умов можна віднести:

- 1) розробку системи законодавчих і нормативних актів, що регулюють венчурну інноваційну діяльність;
- 2) розвиток інститутів фінансової підтримки венчурної інноваційної діяльності;

3) створення інфраструктури інноваційної діяльності (інформаційне забезпечення: системи зв'язку; фінансові, економічні, правові консультаційні послуги; консультування в сфері маркетингу і реклами);

4) розв'язання питань стандартизації і управління якістю продукту;

5) розвиток міжнародної науково-технічної співпраці.

За цих умов повинно відбутися становлення та розвиток основних форм венчурного підприємництва: від венчурних фондів та керуючих венчурних компаній до бізнес-інкубаторів, технополісів та науково-технічних парків. Сумний досвід програми випереджаючого розвитку технопарків в Україні доводить необхідність напрацювання ефективних методів роботи на рівні таких первинних венчурних організаційних форм як венчурні фонди.

Сьогодні в Україні діє ряд центральних фондів, асоціацій, що сприяють розвитку венчурної діяльності. До них відносяться: Фонд технологічного розвитку, Фонд підтримки підприємництва і розвитку конкуренції, а також Фонд сприяння розвитку малих форм підприємств в науково-технічній сфері. Ці фонди надають пільгові кредити, організують на конкурсній основі отримання грантів для реалізації венчурних інноваційних проектів, навчальні програми, направлені на розвиток венчурної діяльності. Однак для подальшого розвитку венчурного підприємства має бути створена розгалужена мережа регіональних фондів.

Практика діяльності венчурних фондів виявила ряд проблем в їх організації та забезпеченні ефективного функціонування: складність прогнозування середньої рентабельності фонду та оцінки його мінімального обсягу, оцінки інвестиційної привабливості окремих проектів та формування інвестиційного портфеля, вибору джерел фінансування та планування діяльності фонду.

Для дослідження ризику венчурної діяльності будуються оцінки успішності ( $uf_{sf}$ ) стадій ( $sf$ ) венчурного фінансування [342]. Такі оцінки будуються працюючими фондами на основі досліджень власної комерційної діяльності. Для фондів, які тільки створюються, така інформація є закритою. Однак наближено такі оцінки можна встановити на основі теоретичного аналізу. В якості базового співвідношення такого аналізу в роботі пропонується представлення очікуваної рентабельності стадії венчурного фінансування ( $or_{sf}$ ) як добутку її успішності ( $uf_{sf}$ ) на середню рентабельність ( $d_{sf}$ ) її інвестиційних проектів:

$$1 + or_{sf} = uf_{sf} (1 + d_{sf}) \quad (3.1)$$

Звідси неважко визначити успішність стадії фінансування:

$$uf_{sf} = \frac{1 + or_{sf}}{1 + d_{sf}} \quad (3.2)$$

Середні рентабельності венчурних проектів можна отримати на основі відкритих статистичних даних. Очікувану рентабельність стадії фінансування

венчурної діяльності встановлено на основі теоретичних оцінок їх привабливості та відомих фактів венчурної діяльності. Зокрема врахована інформація про збитковість першої стадії фінансування, неприбутковість другої стадії та монотонне зростання прибутковості наступних стадій.

В даному підході прибутковість фінансування третьої стадії приймається рівною прайм-рейту, тобто рівню банківського проценту при короткотермінових позиках великим корпораціям з бездоганною репутацією. Він трактується як середній рівень мінімальної прибутковості. Прибутковість на останній стадії трактується як максимально близька величина до прибутковості проектів, яка, проте, не перевершує останню і виражається у величинах кратних не менше половині прайм-рейту. На основі статистичних досліджень виявлено, що вона рівна потроєному прайм-рейту. Оскільки прибутковість четвертої стадії повинна суттєво відрізнятися від попередньої та наступної, то вона приймається рівною середньому значенню між прибутковостями третьої та п'ятої стадій. В результаті отримано оцінки успішності проектів, які узгоджуються із статистичними даними відсотку успішних проектів на початковій стадії та частками компаній, що фінансують венчурні проекти на відповідних стадіях. Зокрема ризик фінансування перших трьох стадій, який визначається як величина, що доповнює імовірність успіху до одиниці, перевищує 15%. Цей рівень на основі аналізу функцій ризику, проведеного А.О. Недосекіним [251], можна вважати надзвичайно високим, що відповідає незначній частці компаній, яка ними займається (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Оцінки успішності вкладень венчурного капіталу

Стадії венчурного фінансування	Термін інвестування, роки	Обсяг інвестицій, млн. грн.	Очікуваний річний дохід проекту, %	Частка компаній, що здійснюють фінансування, %	Успішність стадій фінансування, %
1. Достартова	9,5	0,04	100	1,5	25,4
2. Стартова	7,5	1,68	42,5	5	71,7
3. Початкового розвитку	5,5	3,51	30	10	83,7
4. Розширення і підготовки фінансування	3,5	7,02	25	50	92,2
5. Забезпечення ліквідності	3	84,21	22,5	100	99,4

Оцінка успішності стадій фінансування дає можливість визначити середню рентабельність венчурного фонду, який бере участь у всіх із них. Середню рентабельність фінансування венчурного фонду ( $RF$ ) визначимо як відношення очікуваних прибутків по сукупності проектів до обсягу інвестицій фонду ( $OI$ ).

Суму очікуваних прибутків можна обчислити як добуток коштів, вкладених в проект на середню дохідність фінансування проектів даної стадії [343]. Очікувані

вкладення в проект певного виду визначаємо як добуток коефіцієнта  $0 < dp_i < 1$  частки портфеля ( $dp_{sf}$ ) для даного етапу фінансування на обсяг інвестицій фонду ( $OF$ ):

$$RF = \frac{\sum_{sf=1}^5 dp_{sf} \cdot OF \cdot or_{sf}}{OF} = \sum_{sf=1}^5 dp_{sf} \cdot or_{sf}. \quad (3.3)$$

Частки портфеля по етапах фінансування прямо пропорційні середнім обсягам фінансування та обернено пропорційні успішності проекту. Їх визначаємо на основі наступного співвідношення:

$$dp_{sf} = \frac{so_{sf}}{uf_{sf} \cdot \sum_{sf=1}^5 \frac{so_{sf}}{uf_{sf}}} \quad sf = \overline{1,5}, \quad (3.4)$$

де  $so_{sf}$  - середній обсяг інвестування проекту відповідної стадії. Проведені розрахунки згруповані в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Оцінка рентабельності фінансування венчурного фонду

Стадії фінансування	Середній обсяг фінансування, млн. грн	Фінансування з врахуванням успішності стадій, млн. грн	Частка портфеля	Рентабельність фінансування по стадіях, %
1	0,04	0,16	0,0016	-50,00
2	1,68	2,34	0,0237	0,00
3	3,51	4,20	0,0424	6,25
4	7,02	7,61	0,0769	12,50
5	84,21	84,74	0,8555	18,75
Разом, млн. грн.:		99,05	Рентабельність дільності, %	17,19

Отримана рентабельність фінансування венчурної діяльності коректується на рівень інфляції в Україні для визначення її номінального значення ( $RF$ ). На основі статистичних даних роботи вона склала 27%. Рентабельність самого фонду буде дещо нижчою, оскільки необхідно враховувати його накладні витрати ( $NV$ ). Оцінивши їх рівень та задаючи рівень рентабельності фонду ( $MPF$ ) можна оцінити обсяг щорічних інвестицій в нього для забезпечення відповідної рентабельності:

$$OF = \frac{NV}{RF - MPF}. \quad (3.5)$$

Наведені загально-статистичні оцінки не можуть служити критеріями прийняття рішень щодо вибору проектів для інвестування в поточній діяльності фонду: кожен венчурний проект по своєму унікальний, але можна виявити їх спільні параметри, згідно яких формувати рекомендації щодо прийняття або

відхилення відповідного проекту. Це дозволить оцінювати привабливість проектів з єдиних позицій [347].

Однією із ключових характеристик проекту служить імовірність його успіху ( $UP$ ), яка представляється у вигляді добутку коефіцієнтів, які приймають значення в діапазоні від 0 до 1. Розглядаються коефіцієнти сприятливості інвестиціям  $SI$  даного проекту, підготовленості його ініціаторів ( $PI$ ), а також актуальності проекту ( $AP$ ):

$$UP(sf, g, tg, T, sp) = SI(sf, g) \cdot PI(sf, sp) \cdot AP(tg, \frac{T}{CP(sf)}), \quad (3.6)$$

де  $sf$  – стадія фінансування;  $g, tg$  – галузь реалізації проекту та її тип;  $sp$  – ступінь підготовленості розробників проекту,  $T$  – тривалість реалізації проекту,  $CP$  – частка затрат часу по проекту в загальному циклі становлення нового підприємства.

Сприятливість інвестиціям оцінюється на основі достовірної статистики венчурного фонду щодо впливу стадії фінансування та галузі проекту на його потенційну успішність:

$$SI(sf, g) = \frac{KUP(sf, g)}{ZKP(sf, g)}, \quad (3.7)$$

де  $KUP(sf, g)$  – кількість успішних проектів;  $ZKP(sf, g)$  – загальна кількість проектів. При відсутності статистики сприятливість інвестиціям може бути попередньо визначена за допомогою успішності стадій венчурного фінансування:

$$SI(sf, g) \approx uf_{sf} \quad (3.8)$$

Підготовленість ініціаторів проекту оцінюється на основі присвоєння авторському колективу певної градації згідно лінійної шкали підготовленості в інтервалі між її мінімальними і максимальними значеннями, які встановлюються експертним шляхом. Для оцінки коефіцієнта актуальності проекту ( $AP(tg, T)$ ) використовується його квадратичне наближення:

$$AP(tg, T) = \begin{cases} 1 & \text{при } T < T_{tg,0}, \\ 1 - \frac{T - T_{tg,0}}{A_{tg}} + \frac{B_{tg}(T - T_{tg,0})(T - T_{tg,p})}{C_{tg}} & \text{при } T_{tg,0} \leq T \leq T_{tg,N}, \\ 0 & \text{при } T > T_{tg,N}. \end{cases} \quad (3.9)$$

де

$$\begin{aligned}
A_{ig} &= 2(T_{ig,p} - T_{ig,o}), \\
B_{ig} &= T_{ig,N} - 2T_{ig,p} + T_{ig,o}, \\
C_{ig} &= 2(T_{ig,N} - T_{ig,o})(T_{ig,p} - T_{ig,o})(T_{ig,N} - T_{ig,p}).
\end{aligned}$$

Експерти фонду задають три характерних часи для кожного типу галузей інвестування: максимальний час реалізації проекту  $T_{ig,o}$ , що не приводить до його морального старіння, мінімальний час реалізації проекту  $T_{ig,p}$ , що наполовину знецінює його ефективність через моральне старіння, мінімальний час реалізації проекту  $T_{ig,N}$ , що зовсім знецінює його через моральне старіння.

Вказані часи встановлюються для всього циклу розвитку нового підприємства від достартових розробок до викупу підприємства певним власником. Кожна стадія фінансування розвитку цього підприємства розглядається як окремий проект. Тому при оцінці проекту час його виконання повинен бути розділений на частку середньої тривалості даного етапу в загальному циклі розвитку. Вона є постійною для всіх галузей, залежить лише від стадії фінансування і може бути встановлена на основі відкритої статистичної інформації.

Таким чином, після одержання мінімальної експертної інформації стосовно: градування шкали підготовленості учасників проекту; середньої тривалості проектів по стадіях фінансування; ключових термінів його актуальності для кожного типу галузей інвестування - можна побудувати оцінку його успішності враховуючи поточну інформацію про галузь проекту, склад його ініціаторів, час реалізації та стадію фінансування [341].

На наступному етапі розглядається питання оцінки привабливості венчурних проектів із формуванням оптимального інвестиційного портфеля. Критерієм такої привабливості пропонується вибирати їх середньорічну чисту приведену вартість ( $SPV$ ):

$$SPV = \frac{NPV}{T} \quad (3.10)$$

де  $NPV$  – чиста приведена вартість;  $T$  – час реалізації проекту. В цьому критерії враховується не тільки отримана загальна прибутковість проекту, але і динаміка її формування. При формуванні інвестиційного портфеля класичний підхід Марковіца не може бути використаний за відсутності історичної інформації про діяльність підприємства та високої динаміки зміни її характеристик. Тому було розроблено власну методичку, що звела задачу формування портфеля до задачі цілочисельного програмування.

Цільовою функцією цієї задачі служить сумарне відхилення ( $VP$ ) середньорічної приведеної вартості проектів від їх мінімально допустимої прибутковості.

Мінімально допустима прибутковість проекту обчислюється на основі його мінімально допустимої рентабельності ( $MRT$ ) та затрат проекту ( $ZP$ ). Тобто, якщо розглядається  $m$  претендентів на включення до інвестиційного портфеля, то цільова функція представиться у виді:

$$VP = \sum_{i=1}^m (SPV_i - (1 + MRT(UP_i)) \cdot ZP_i) \cdot RK_i \rightarrow \max \quad (3.11)$$

де  $UP$  – успішність проекту;  $RK$  – рекомендація на включення проекту в портфель. При рекомендуванні проекту до включення в портфель змінна приймає значення 1, або у протилежному випадку - 0.

Мінімальна рентабельність визначається як середньостатистична рентабельність проектів ( $rt$ ), відповідно до їх успішності, зменшена на відсоток ( $VVP$ ) відносного відхилення прибутковості, який встановлюється експертами фонду:

$$MRT(UP) = rt(UP) \cdot (1 - VVP) \quad (3.12)$$

Середня рентабельність проектів будується як регресія середніх рентабельностей венчурних інвестицій ( $or_{sf}$ ) до встановлених вище оцінок їх успішності ( $uf$ ). При цьому низьким значенням успішності проектів відповідають високі рентабельності, які повинні покривати ризик фінансування. На експериментальних даних показано, що використання квадратичної регресії забезпечує достатню точність апроксимації (рис. 3.13).

Отже таким чином побудована цільова функція забезпечує включення в портфель проектів, прибутковість яких найсильніше перевищує середню рентабельність.

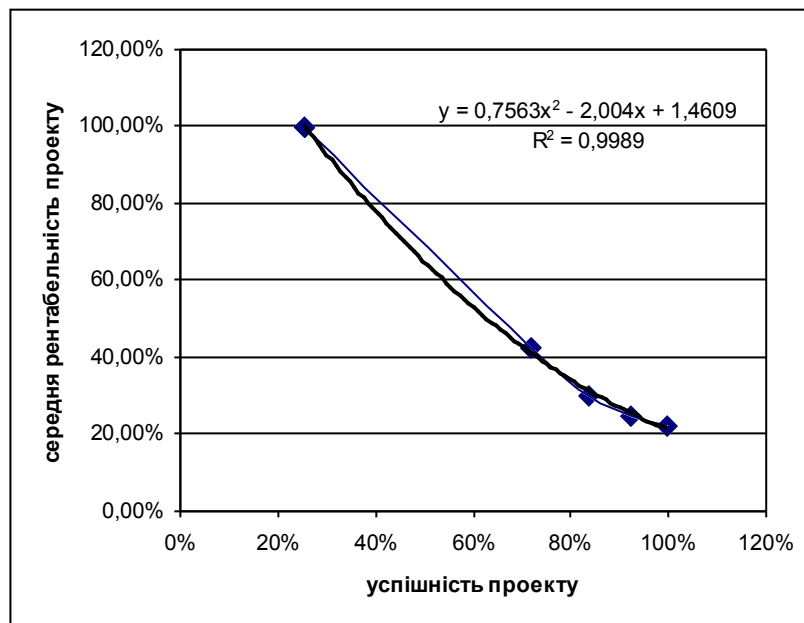


Рис. 3.13. Залежність середньої рентабельності проектів від їх очікуваної успішності

Цільова функція задачі формування портфеля доповнюється обмеженнями по максимальних затратах проектів ( $MZP$ ). Вони оцінюються відповідно до прогнозу успішності проектів, оскільки зрозуміло, що крупні інвестиції можуть бути виділені лише під достатньо надійні пропозиції:

$$ZP_i \cdot RK_i \leq MZP(UP_i) \quad i = \overline{1, m}, \quad (3.13)$$

$$MZP(UP_i) = VMZ(UP_i) \cdot (1 + VVZ) \quad (3.14)$$

де  $VMZ$  – середня межа затрат по проекту відповідно до його успішності;  $VVZ$  – відносне відхилення затрат по проекту, що задається експертом.

Функція  $VMZ$  будується на основі аналізу залежності середніх затрат по стадіях фінансування та оцінок їх успішності. При цьому внаслідок швидкої зміни допустимих обсягів фінансування в залежності від зміни успішності фінансування виникла необхідність кусково-лінійної апроксимації даної функції (рис.3.14).

Ще одне природне обмеження задачі виникає внаслідок обмеженості коштів ( $OF$ ), що можуть бути використані для фінансування проектів

$$\sum_{i=1}^m ZP_i \cdot RK_i \leq OF \quad (3.15)$$

Сформована таким чином задача цілочисельного програмування (3.11), (3.13), (3.15) дозволяє автоматизувати і прискорити процедуру побудови рекомендацій щодо реалізації венчурних інвестиційних проектів. При цьому можуть бути відібрані не лише високоприбуткові проекти, що полягають у викупі підприємства, а й перспективні проекти ранніх стадій, оскільки їхня прибутковість порівнюється із очікуваною, яка будується для рівня ризику даної стадії фінансування [344].

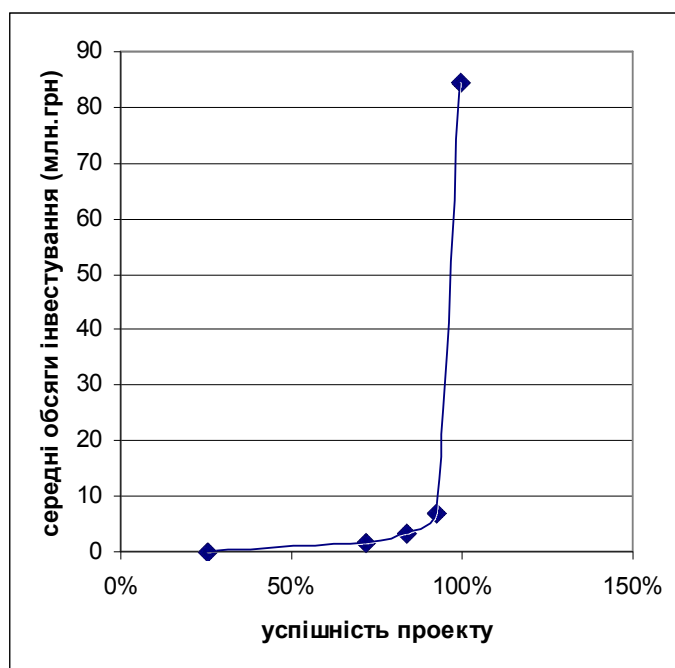


Рис. 3.14. Залежність максимального рівня затрат проектів від їх очікуваної успішності



Проведено модельні розрахунки щодо формування оптимального інвестиційного портфеля для фонду з обсягом 200 млн. грн. Зокрема один із варіантів розрахунку включає аналіз семи венчурних проєктів, ключові параметри яких представлені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Параметри модельних проєктів

Стадія фінансування	N проєкту	N стадії	SPV (млн.грн)	Затрати проєкту (млн.грн)	Тривалість реалізації (роки)	Градація підготовленості ініціаторів
Купівля підприємства	1	5	100	80	0,5	1
Купівля підприємства	2	5	92	70	0,75	1
Безпосереднього розвитку	3	4	8	6	0,75	1
Безпосереднього розвитку	4	4	7,5	7	1	2
Початкова стадія розвитку	5	3	5	4	1,25	1
Початкова стадія розвитку	6	3	4	3	1,5	2
Стартова	7	2	3	2	2	2

На основі наведених методик оцінюється підготовленість проєктів, результати якої наведені в таблиці 3.17. Зокрема будуються оцінки коефіцієнтів сприятливості інвестиціям, підготовленості проєкту та його актуальності добуток яких формує очікувану успішність. На її основі за допомогою співвідношень (3.12), (3.14) встановлюються обмеження на допустимі рентабельності проєктів.

Таблиця 3.17

Оцінка підготовленості представлених проєктів

N проєкту	N стадії	Очікувана успішність	Мінімальна рентабельність	Максимальні затрати, млн.грн
1	5	1,00	0,19	100
2	5	1,00	0,19	100
3	4	0,97	0,21	65
4	4	0,80	0,30	3
5	3	0,87	0,26	6
6	3	0,74	0,35	2
7	2	0,64	0,49	2

На наступному етапі розв'язується задача вибору оптимального портфеля, підсумкові оцінки якої наведені в таблиці 3.18.

Аналіз розрахунків підтверджує, що проєкти 4-6 відхилені внаслідок перевищення їх затрат над максимально допустимими.

Аналіз організації венчурного підприємництва дозволив виділити основну тенденцію в розвитку венчурної діяльності – створення внутрішніх, зовнішніх і спільних венчурів, а також венчурних фондів.

Таблиця 3.18

## Параметри розв'язання задачі формування портфеля проектів

N проекту	N стадії	Рекомендації включення в портфель	Відхилення від нормативної рентабельності, млн.грн.	Максимальні затрати, млн.грн	Очікувані затрати, млн.грн
1	5	1	4,65	100	80
2	5	1	8,57	100	70
3	4	1	0,77	65	6
4	4	0	0,00	3	0
5	3	0	0,00	6	0
6	3	0	0,00	2	0
7	2	1	0,02	2	2
Сумарні відхилення, млн.грн.			14,01	Сумарні затрати, млн.грн.	158

В залежності від організаційної форми і видів діяльності венчурним підприємствам пропонується використання різних організаційних структур управління. Для зовнішніх венчурів це лінійні і лінійно-функціональні структури, внутрішнім венчурам відповідає дивізійна і матрична структура. Найбільше поширення повинні отримати гібридні і мережеві структури при організації спільних венчурів і венчурних фондів. Умовою розвитку венчурної діяльності в Україні є мережа інжинірингових, консалтингових і впроваджувальних компаній, технопарків, “інкубаторів бізнесу”, які будуть надавати послуги малим інноваційним підприємствам і авторам інноваційних проектів в пошуку венчурних інвесторів, в оформленні бізнес планів інноваційних проектів, а також здійснювати юридичні консультації при реєстрації підприємств і укладенні договорів.

Для оптимізації процесу залучення коштів венчурним фондом розглянута задача лінійного програмування, цільовою функцією якої вибрані сумарні затрати на оплату процентів за кредит [345]. З метою спрощення задачі згруповано кредити по трьох видах: короткотермінові, середньо та довготермінові, кожній із яких приписані середні терміни надання кредитів -  $T_k$ ,  $k = \overline{1,3}$ . Невідомими задачі є обсяги кредитних ресурсів  $k$ -го виду ( $K_{jk}$ ), залучених підприємством в  $j$ -ому комерційному банку. Тривалість періоду оцінки наслідків венчурної діяльності прийнята рівною величині  $T$ . При цих допущеннях сумарні затрати на оплату процентів за кредит ( $PKR$ ) представлені наступним співвідношенням:

$$PKR = \sum_{k=1}^3 \sum_{j=1}^D [ \{ (1 + VKR_{jk})^{T_k} - 1 \} K_{jk} \frac{T}{T_k} ] \quad (3.16)$$

де  $VKR_{jk}$  – величина відсотку за користування кредитом  $k$ -го виду в  $j$ -ому комерційному банку;  $D$  – кількість комерційних банків, які залучаються для формування венчурного фонду.

В представленні використано формулу складного процента, що дозволяє оцінити частку коштів  $\{(1 + VKR_{jk})^{T_k} - 1\}$ , яку доведеться сплатити за користування кредитом. Тут також враховується обсяг  $K_{jk}$  кредиту виду  $k$ , отриманого в банку  $j$ , а також кількість  $(\frac{T}{T_k})$  поновлень кредитних договорів  $(\frac{T}{T_k})$ , якщо їхній термін  $T_k$  менший за період аналізу  $T$ .

При виборі джерел кредитування необхідно врахувати також наявність максимальних обмежень  $(B_j)$  щодо обсягів кредитування одного позичальника  $j$ -ою кредитною установою та потребу в кредитних ресурсах:

$$\sum_{k=1}^3 K_{jk} \leq B_j, \quad (3.17)$$

$$\sum_{k=1}^3 \sum_{j=1}^D K_{jk} = OF, \quad (3.18)$$

$$K_{jk} \geq 0. \quad (3.19)$$

На основі вказаних положень побудовано модель формування джерел фінансування інвестиційних проектів як наступну задачу лінійного програмування (16)-(19) відносно обсягів залучених кредитів.

Описані вище етапи моделювання дозволяють планувати діяльність фонду із врахуванням структури портфеля інвестицій венчурного фонду та регіональних особливостей його кредитування. При цьому модель формування інвестиційного портфеля, доповнюється моделлю оцінки ефективності джерел фінансування.

Змінними даної моделі служать рекомендації  $(RK_i)$  щодо включення  $i$ -го проекту в інвестиційний портфель та обсяги залучених кредитів. Її цільова функція представляє прогноз прибутку  $(PP)$  венчурного фонду, який формується за рахунок реалізації венчурних проектів інвестиційного портфеля із врахуванням їх успішності  $UP$  та вилученням затрат  $(PKR)$  на оплату процентів за кредит а також відшкодування самих запозичень:

$$PP = T \cdot \sum_{i=1}^m UP_i \cdot SPV_i \cdot RK_i - PKR - \sum_{k=1}^3 \sum_{j=1}^D K_{jk} \rightarrow \max. \quad (3.20)$$

В обмеження моделі включено:

- умови перевищення середньорічної прибутковості проекту над мінімально допустимою та неперевищення затрат проекту над максимально допустимими в залежності від стадії фінансування:

$$\sum_{i=1}^m (SPV_i - (1 + MRT(UP_i)) \cdot \frac{ZP}{T})_i \cdot RK_i \geq 0, \quad (3.21)$$

$$ZP_i \cdot RK_i \leq MZP(UP_i) \quad i = \overline{1, m}, \quad (3.22)$$

- умови покриття власними та позиковими коштами фінансових потреб інвестиційного портфеля:

$$\sum_{i=1}^m ZP_i \cdot RK_i \leq OF + \sum_{k=1}^3 \sum_{j=1}^D K_{jk} . \quad (3.23)$$

Побудована таким чином модель дозволяє врахувати доцільність залучення позикових коштів у формування конкретного венчурного фонду та спрогнозувати середню прибутковість його діяльності [344].

Таким чином, розроблені механізми дозволяють методологічно підтримати процес прийняття рішень про здійснення венчурної діяльності, оперативно та якісно здійснювати оцінку інноваційних проектів, можливостей їх фінансування та реалізації.

Для побудови комплексної системи оцінювання і контролювання за діяльністю венчурних організацій важливо володіти інформацією щодо стану і тенденцій розвитку ринку венчурного капіталу як в Україні, так і за кордоном. В умовах відкритості економік та поширення глобалізаційних процесів актуальним є дослідження макроекономічних особливостей розвитку венчурного бізнесу.

Світова фінансово-економічна криза відкрила шлях розвитку нових сфер та галузей економіки, про які раніше згадували лише на провідних теоретичних форумах та конференціях. Криза розкрила проблемні сфери економічного життя і дала шанс для структурних трансформацій більшості сфер життя суспільства, в тому числі і сфери венчурного інвестування зокрема. Необхідність ощадливого використання обмежених природних ресурсів, виробництва екологічних товарів і послуг, зумовлених підвищеною турботою щодо заощадливості та дбайливого ставлення до зовнішнього середовища, екологічними проблемами, з якими зіштовхнулось людство на початку нового тисячоліття активізували діяльність венчурних капіталістів у сфері «чистих технологій та наук про життя» [357].

Основні світові тенденції на ринках венчурного капіталу можна виявити, проаналізувавши результати дослідження, проведеного Національною асоціацією венчурного капіталу NVCA.

Зараз світовий ринок венчурного капіталу відрізняється від того стану, в якому він був до періоду рецесії 2008-2009 рр. П'ять років тому цей ринок лише демонстрував незначні кроки в напрямі глобалізації галузі венчурного

інвестування. Зараз змінилися тенденції щодо пошуків нових перспективних швидкозростаючих ринків та галузей промисловості [349]. Такі привабливі для венчурних капіталістів галузі вкладення венчурного капіталу як напівпровідники та телекомунікації втрачають свої позиції і починають уступати свої переваги чистим технологіям і наукам життя. Рецесія виявила нові ринки, що мають значні потенціали росту, а за умов того, що венчурний ринок завжди шукає нові проривні швидкозростаючі ринки, саме ці галузі економіки є найпривабливішими для венчурних інвесторів у 2010 та подальших роках [342].

Більше 50% світових капіталістів планують збільшувати рівень інвестування венчурного капіталу. Більшість світових компаній венчурного капіталу у період кризи кардинально не змінювали свої стратегії венчурного інвестування, проте варто зазначити, що у виборі цих стратегій вони стали більш розсудливими і виваженими.

Згідно даних, в середньому 36% респондентів планують змінювати свої інвестиційні стратегії в напрям інвестування у пізні стадії розвитку підприємств, близько 59% респондентів – дотримуватимуться тих же стратегій фінансування щодо стадій розвитку підприємств що і до рецесії, близько 5% респондентів фокусують свою увагу на ранні стадії розвитку підприємств.

Венчурні капіталісти з Ізраїлю, США та Великобританії заявили про свої плани збільшення більше ніж на 50% своїх обсягів інвестицій у чисті технології. Загалом серед усіх досліджуваних респондентів 6 з 10 зазначили про збільшення рівня венчурного інвестування галузей сфери чистих технологій.

Саме ринок сфери чистих технологій вважається швидкозростаючим і найперспективнішим ринком для венчурного інвестування. Звичайно що тут немає нічого дивного, адже найбільшою глобальною проблемою у всьому світі є забруднення навколишнього середовища, перетворення екосистем у непридатні для нормального проживання людей тощо.

В умовах глобалізації венчурні капіталісти дивляться на нові ринки країн світу, вони перебувають у постійних пошуках по всьому світовому просторі за тими проектами, що відповідають їх інвестиційним стратегіям.

Загалом найбільш «трендовими» країнами вкладення в тому числі іноземного венчурного капіталу залишаються Китай та Індія. Зараз Китай демонструє вражаючі темпи росту ВВП. Тому за прогнозами експертів саме Китай буде першою країною, яка вийде зі світової кризи.

Ще одна тенденція спостерігається у пострецесійний період розвитку глобального ринку венчурного капіталу. Світова економічна криза вплинула на зниження як інвестиційних можливостей традиційних венчурних інвесторів, так і

на зміну їх ризикових інвестиційних стратегій на більш консервативні. Зокрема, за прогнозами 88% опитаних експертів комерційні та 87% експертів інвестиційні банки відповідно знижуватимуть свої активи у формі венчурного капіталу. 65% респондентів прогнозують зниження венчурних активів страховими компаніями, 63% - корпоративними операційними фондами, 59% - пайовими індивідуальними вкладниками, 57% - індивідуальними інвесторами та багатими сім'ями, 55% - публічними пенсійними фондами, 51% - приватними пенсійними фондами тощо. За таких умов експерти прогнозують зростання ролі держаних органів у фінансовій підтримці розвитку венчурного інвестування, в тому числі через співфінансування венчурних фондів та створення так званих «фондів фондів» («Fund of funds»), а також активізування корпоративного венчурного капіталу.

Серед чисельної категорії венчурних капіталістів, які представляють американський ринок венчурного капіталу, 42% переконані, що найкращою країною для інвестування національного венчурного капіталу є Китай. Лише 24% респондентів - США, 12% - Індію, 5% - Бразилію, 2% - Російську Федерацію бачать пріоритетними територіями вкладення їх венчурного капіталу.

Серед американських венчурних капіталістів (Північної та Південної Америки за виключенням США) 35% фокусуються на Бразилії, 18% Китаї, 16% Канаді. Близько 36% венчурних капіталістів з Ізраїлю обирають США як пріоритетну територію вкладення венчурного капіталу, 14% - Бразилію та Ізраїль, 7% - Індію. Статистичні дані показують, що 55% респондентів з Азійсько-Тихоокеанського регіону планують інвестувати венчурний капітал у Китай, 20% - в Індію, 6% - Японію, 5% - США, 4% - Афганістан. Близько 27% респондентів з Європи (за виключенням Великобританії) вбачають у Китаї найбільш привабливого реципієнта капіталу, 16% - Індію та США, 7% - Бразилію, 6% - Францію. У Великобританії 35% респондентів бачать у Китаї переможця серед пріоритетних територій інвестування венчурного капіталу, 24% - Індію, 9% - США, 6% - ОАЕ [400].

Проаналізуємо тенденції з вкладення венчурних інвестицій у привабливі для венчурів галузі промисловості. Для цього звернемося до табличних даних (табл. 3.19), що відображають галузеву структуру венчурних інвестицій США за обсягами та кількостями укладених угод.

Отже, глобалізація торкнулася і ринку венчурного капіталу, де спостерігається активне переміщення венчурного капіталу у світовому масштабі. Все більше венчурних капіталістів у пошуках нових перспективних швидкозростаючих ринків

для венчурного інвестування виходять за межі своїх національних ринків венчурного капіталу.

Таблиця 3.19

Галузева структура венчурних інвестицій США за обсягами та кількістю укладених угод в 2000р. та 2012 р. [300].

Галузі / сфери економіки	2000				2012			
	Обсяги, тис. дол. США	Питома вага галузі за обсягами, %	Кількість угод	Питома вага галузі за кількістю угод, %	Обсяги, тис. дол. США	Питома вага галузі за обсягами, %	Кількість угод	Питома вага галузі за кількістю угод, %
Біотехнологічна	748213,6	10,20	175	9,39	3532980,3	19,87	417	14,54
Бізнес-послуги	172087,5	2,35	49	2,63	253527,8	1,43	82	2,86
Виробництво комп'ютерного забезпечення	301356,1	4,11	91	4,88	338364,7	1,90	61	2,13
Споживчі товари і послуги	426586	5,81	112	6,01	378027,2	2,13	84	2,93
Електронна	122364,1	1,67	49	2,63	300058,5	1,69	61	2,13
Фінансові послуги	181776	2,48	73	3,92	364021,3	2,05	53	1,85
Медичні послуги	395378,6	5,39	70	3,76	102442,8	0,58	36	1,26
Промисловість, енергетика	490578,6	6,69	131	7,03	2318083,2	13,04	234	8,16
ІТ-послуги	169590,7	2,31	60	3,22	1089247,9	6,13	208	7,25
Надання медіа-послуг, розваги	895016,5	12,20	138	7,41	1176159,5	6,61	255	8,89
Виробництво медичного обладнання	604378,7	8,24	180	9,66	2513732,1	14,14	313	10,91
Побудова мереж	342101,3	4,66	80	4,29	743335,3	4,18	96	3,35
Інші	9990	0,14	5	0,27	26205,8	0,15	21	0,73
Послуги розповсюдження	312199,4	4,26	50	2,68	187532,1	1,05	33	1,15
Виробництво напівпровідників	197880,4	2,70	62	3,33	777867,1	4,37	121	4,22
Розробка програмного забезпечення	1099758,8	14,99	429	23,03	3102062,6	17,44	646	22,52
Телекомунікаційна	867596,4	11,83	139	7,46	578521,4	3,25	147	5,13
Разом	7336852,7	100,00	1863	101,61	17782169,6	100,00	2868	100,00

Оцінювання та аналізування діяльності венчурних організацій дозволили зробити висновок, що більшість успішних компаній світу розширенню своєї діяльності, збільшенню обсягів зовнішньоекономічних операцій, впровадженню нових процесів та методів роботи завдячують корпоративному венчурингу. Серед основних способів інноваційного підприємництва компаній корпоративний венчуринг, – а саме процес створення та розвитку внутрішніх венчурів, - найбільш ефективний спосіб корпоративного підприємництва. Організування інноваційної діяльності через створення спільних підприємств, поглинання існуючих малих

інноваційних фірм показало свою меншу ефективність порівняно зі створенням внутрішніх венчурів.

Табл. 3.20 демонструє дані щодо галузевої структури корпоративного венчурного фінансування США у 2012 р. За цими даними впливає, що корпоративний венчурний капітал у 2012 р. спрямовувався першочергово у такі галузі економіки США як біотехнологічну галузь, сферу розробки програмного забезпечення, виробництво медичного обладнання та енергетичну галузь.

Таблица 3.20

Галузева структура ринку венчурного капіталу США у 2012 р. за обсягами та кількістю укладених угод за корпоративними схемами венчурного фінансування [300].

Галузі/сфери економіки	Питома вага галузі у корпоративному венчурному фінансуванні США, %		Питома вага галузі у венчурному фінансуванні США, %	
	За кількістю угод	За вартісними обсягами	За кількістю угод	За вартісними обсягами
Біотехнологічна	22,0	30,6	14,6	20,1
Виробництво продуктів для бізнесу та бізнес-послуги	2,7	1,5	2,9	1,4
Виробництво комп'ютерного забезпечення	1,1	2,3	2,1	1,9
Споживчі товари і послуги	0,5	0,2	2,9	2,1
Електронна	1,9	2,0	2,1	1,7
Фінансові послуги	2,4	5,0	1,8	2,0
Медичні послуги	0,5	0,1	1,2	0,6
Промисловість, енергетика	8,3	11,7	8,3	13,1
ІТ-послуги	7,0	42	7,2	6,1
Надання медіа-послуг, розваги	5,9	6,4	9,0	6,6
Виробництво медичного обладнання	9,1	8,1	11,0	14,1
Виробництво мережевого обладнання	5,4	4,2	3,3	4,0
Інші галузі	0,3	0,0	0,9	0,2
Послуги розповсюдження	0,3	0,3	1,1	1,0
Виробництво напівпровідників	7,3	5,0	4,2	4,3
Розробка програмного забезпечення	20,2	14,3	22,3	17,5
Телекомунікаційна	5,1	4,0	5,0	3,1
Разом	100	100	100	100

На ці галузі економіки припало 56,6% вартісних обсягів всього вкладеного корпоративного венчурного капіталу. Ці ж чотири галузі залучили 64,8% всього вкладеного венчурного капіталу у США в 2012 р.



Аналізування статистичних даних дало нам можливість зробити висновок про те, що на ринку корпоративного венчурного капіталу спостерігаються ті ж тенденції, що і на ринку пайового венчурного інвестування. Крупний корпоративний бізнес спрямовує свої інвестиційні кошти в найбільш динамічно розвинуті галузі економіки, що забезпечують високу рентабельність його інвестицій та можливості реалізації стратегій виходу із венчурних підприємств.

Вивчення тенденцій на світових ринках венчурного капіталу дасть можливість здійснювати прогнози діяльності іноземних венчурних капіталістів на вітчизняному ринку інвестування. Дослідимо стан розвитку венчурного бізнесу в Україні та макроекономічні умови, в яких він має місце. Говорячи про інвестиційну діяльність, варто сказати, що для прогнозування, оцінювання та визначення перспектив її розвитку доцільно вивчити інвестиційний клімат країни, який формує те зовнішнє середовище, що сприяє або перешкоджає інвестиційній діяльності загалом і венчурній зокрема.

Загалом можна сказати, що інфляційні процеси і несприятливі фактори для кредитування бізнесу в останні роки впливають на купівельну спроможність населення, на фінансові можливості впровадження інновацій та оновлення виробничих фондів підприємств. Нестабільність курсу національної грошової одиниці, постійні зміни законодавства також формують свої макроекономічні ризики для здійснення підприємницької та інвестиційної діяльності нерезидентами, що також гальмує розвиток вітчизняної промисловості (табл. 3.21)

Таблиця 3.21

Основні показники розвитку промисловості України за 2002-2013 рр. [300].

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, відсотків	4,8	3,7	2,6	3,3	4,7	5,5	5,8	5,8	4,9	1,8	3,6	4,8
Частка збиткових підприємств, відсотків	42	41	42	40	38	37	35	33	40,4	41,5	42,5	39,7
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	14,8	14,3	14,6	11,5	10,0	8,2	10,0	11,5	10,8	10,7	11,5	12,8
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %	н/д	6,8	7,0	5,6	5,8	6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	3,8	3,8

Статистичні дані промисловості України показують, що частка збиткових підприємств зростає, рентабельність операційної діяльності також не є досить високою. Одним із факторів для пояснення цих тенденцій може бути зниження інноваційної активності підприємств, зниження питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації, скорочення реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості.

Загалом оцінювання та аналізування тенденцій розвитку промисловості України дало можливість помітити тенденцію до зниження загальних витрат на інновації в економіці країни, проте спостерігається інтерес до вкладання коштів в інноваційні процеси іноземних інвесторів табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні у 2001-2012 рр. [300].

Роки	Загальна сума витрат, млн. грн.	У тому числі за рахунок коштів, %			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2001	1757,1	79,64	0,44	7,57	12,35
2002	1971,4	83,90	2,83	2,97	10,30
2003	3013,8	71,07	1,51	8,76	18,66
2004	3059,8	70,21	3,04	4,25	22,50
2005	4534,6	77,22	1,40	2,48	18,91
2006	5751,6	87,72	0,49	2,75	9,04
2007	6160,0	84,60	1,86	2,86	10,68
2008	10850,9	73,72	1,33	2,97	21,98
2009	11994,2	60,56	2,81	0,96	35,67
2010	7949,9	65,02	1,60	19,03	14,35
2011	8045,5	59,35	1,08	29,97	9,59
2012	14333,9	52,92	1,04	0,4	45,64

Щодо інвестиційної діяльності підприємств (табл. 3.23), то можна сказати, що значна питома вага належить власним коштам підприємств, спостерігається зниження питомої ваги коштів іноземних інвесторів при зростанні частки коштів державного бюджету. Однак, падіння абсолютного розміру вкладених коштів у 2008-2012 рр. говорить про не досить позитивні тенденції цього виду інвестування.

Таблиця 3.23

Інвестиції в основний капітал за джерелами фінансування в Україні за 2007-2012 рр. [300].

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Усього, млн. грн.	125254	188486	233081	151777	150667	209130
у тому числі за рахунок, %:	100	100	100	100	100	100
коштів державного бюджету	5,5	5,6	5,0	4,4	6,3	7,46
коштів місцевих бюджетів	4,3	3,9	4,2	2,7	2,9	2,92
власних коштів підприємств та організацій	57,8	56,5	56,7	63,3	55,7	54,03
кредитів банків та інших позик	15,5	16,6	17,3	14,2	13,7	17,9
коштів іноземних інвесторів	3,7	3,5	3,3	4,5	2,3	3,13
коштів населення на будівництво власних квартир <sup>2</sup>	5,6	5,2	4,1	3,2	3,1	2,14
коштів населення на індивідуальне житлове будівництво	4,1	4,5	5,0	3,6	10,7	7,22
інших джерел фінансування	3,5	4,2	4,4	4,1	5,3	5,2

Абсолютні розміри капітальних інвестицій у 2009-2012рр. також зазнали досить суттєвого зменшення (табл. 3.24). Спостерігається збільшення питомої ваги коштів, що спрямовуються підприємствами у нематеріальні активи.

Таблиця 3.24

Капітальні інвестиції в Україні у 2008-2012 рр. [300].

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Усього, млн. грн.	148972	222679	272074	192878	189061	259932,3
Усього, %	100	100	100	100	100	100
Інвестиції у матеріальні активи, %	...	...	...	96,9	96,3	96,4
у тому числі						
інвестиції в основний капітал	84,1	84,6	85,7	78,7	79,7	80,5
з них						
капітальне будівництво	48,0	49,2	49,5	41,5	44,2	45,6
машини, обладнання та транспортні засоби	36,1	35,4	36,2	33,9	32,5	32,8
земля <sup>2</sup>	...	...	...	0,8	0,3	0,8
існуючі будівлі та споруди	...	...	...	3,4	2,6	3,1
нові будівлі, споруди, об'єкти незавершеного будівництва	...	...	...	1,6	1,5	0,9
довгострокові біологічні активи тваринництва <sup>3</sup>	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4
інші необоротні матеріальні активи	1,7	1,6	1,6	2,1	2,0	1,7
капітальний ремонт	10,7	10,6	10,1	9,8	9,7	9,0
Інвестиції у нематеріальні активи	3,1	2,9	2,3	3,1	3,7	3,6

За такого стану інвестиційного клімату про активний розвиток нового виду інвестиційного бізнесу, яким є венчурний, говорити складно. А на збільшення обсягів іноземних венчурних інвестицій можна буде сподіватись лише тоді, коли становище в нашій країні, в політичній, законодавчій, в тому числі інвестиційній сферах покращиться.

Після вивчення макроекономічних умов розвитку венчурного бізнесу актуальним є дослідження практичних засад функціонування венчурних організацій в Україні, зокрема їх систем управління загалом та систем оцінювання та контролювання їх діяльності зокрема. Варто зазначити, що процес дослідження систем управління вітчизняних венчурних організацій у промисловості, інструментів оцінювання та контролювання їх діяльності характеризується складністю, оскільки венчурний бізнес в нашій країні розвинений недостатньо.

На рис. 3.15. зображено питому вагу джерел конкурентних переваг, якими користуються підприємства для довгострокового росту.

Проведення інноваційної діяльності, зокрема розробку нових продуктів силами працівників підприємства, використовують або бачать керівники підприємств в якості отримання конкурентної переваги лише у 15,71% випадків.

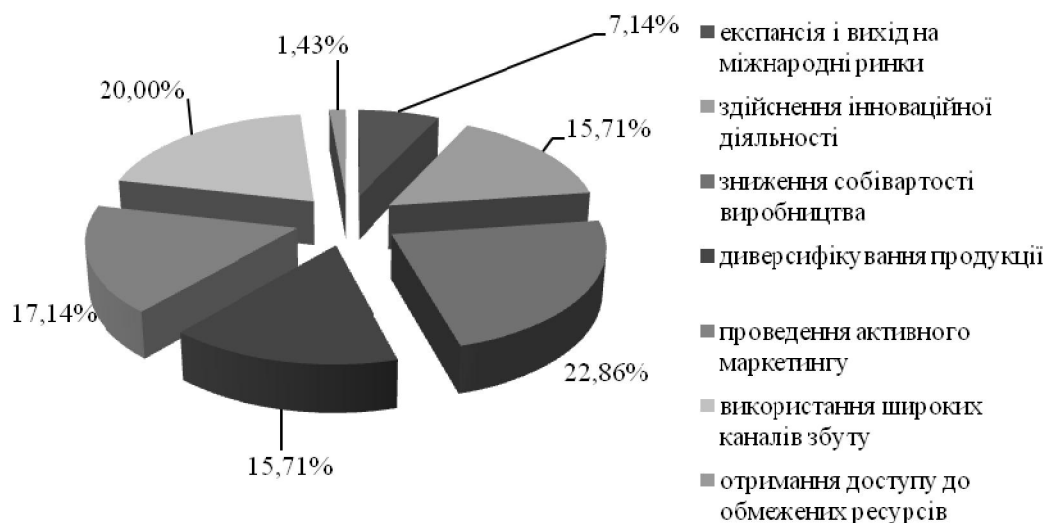


Рис. 3.15. Джерела конкурентних переваг, якими користуються досліджувані підприємства для довгострокового росту

Результати були прогнозовані, оскільки переважно для малих підприємств, які мають приватну форму власності, про розроблену систему управління вартістю таких підприємств говорити не можна. Такі організації зазвичай виживають за рахунок торговельно-посередницької діяльності або дрібносерійного виробництва, ось чому для них пріоритетними є показники не збільшення вартості підприємств, а зниження витрат, собівартості виробництва, підвищення таким чином конкурентоспроможності їх товарів і отримання бажаного (зазвичай середнього) рівня доходів. З огляду на статистичну картину по Україні щодо інноваційної активності підприємств, результати нашого дослідження також підтверджують, що збільшення витрат на інноваційну діяльність, винахідницька та раціоналізаторська діяльність на вітчизняних малих та середніх підприємствах не є критерієм та джерелом ефективної їх роботи. З огляду на результати дослідження систем управління промислових підприємств, актуальним стає теоретичне та практичне вивчення питань оцінювання та контролювання за діяльністю фірм, що займаються інноваційною та венчурною діяльністю.

Коротко зупинимося на розгляді методичних положень та практичних рекомендацій з оцінювання та контролювання діяльності венчурних організацій за такими складовими венчурного процесу, як ризики венчурної діяльності, терміни реалізації інвестиційних проектів та процеси росту або капіталізації вартості венчурних підприємств на етапі освоєння венчурного капіталу.

Під венчурними ризиками Сухорєбська О.Я. [320] розуміє сукупність інвестиційних, науково-технологічних, ринкових та інших ризиків, що супроводжують процес здійснення венчурної діяльності, пов'язаної з невизначеністю досягнення встановлених цілей і можливостями виникнення як значних втрат, так і суттєвих економічних і соціальних ефектів. Для підвищення ефективності процесів контролювання вона рекомендує використовувати ризик-контролінг, як частину загального венчурного контролінгу на підприємстві.

Показники контролювання венчурної діяльності необхідно розділяти залежно від етапів венчурного проекту. На перших етапах доцільно зосередити свою увагу на витратах та їх цільовому використанні, термінах виконання проекту, моніторингу ринку, потреб споживачів, змін у суміжних галузях, законодавчому та державному регулюванні галузі, державних стандартах, вимогах щодо екологічності продуктів, бенчмаркетингу діяльності конкурентів, відповідності продукту змінним потребам ринку, цінності продукту для споживачів, ризиках проекту тощо. На етапі виходу на ринок венчурним менеджерам потрібно особливо контролювати вищезазначені показники і ще додатково: обсяги реалізації продукції, темпи їх зростання; грошові потоки підприємства, EBITDA компанії; темпи приросту ринкової вартості підприємства.

Оскільки процеси венчурного управління зводяться до управління саме ринковою вартістю венчурного підприємства, то у роботі досліджені основні підходи, методи, показники визначення майбутньої ринкової вартості венчурного підприємства. Сухорєбська О.Я. пропонує наступну послідовність етапів оцінювання і контролювання за процесом досягнення прогнозованої вартості венчурного підприємства рис. 3.16.

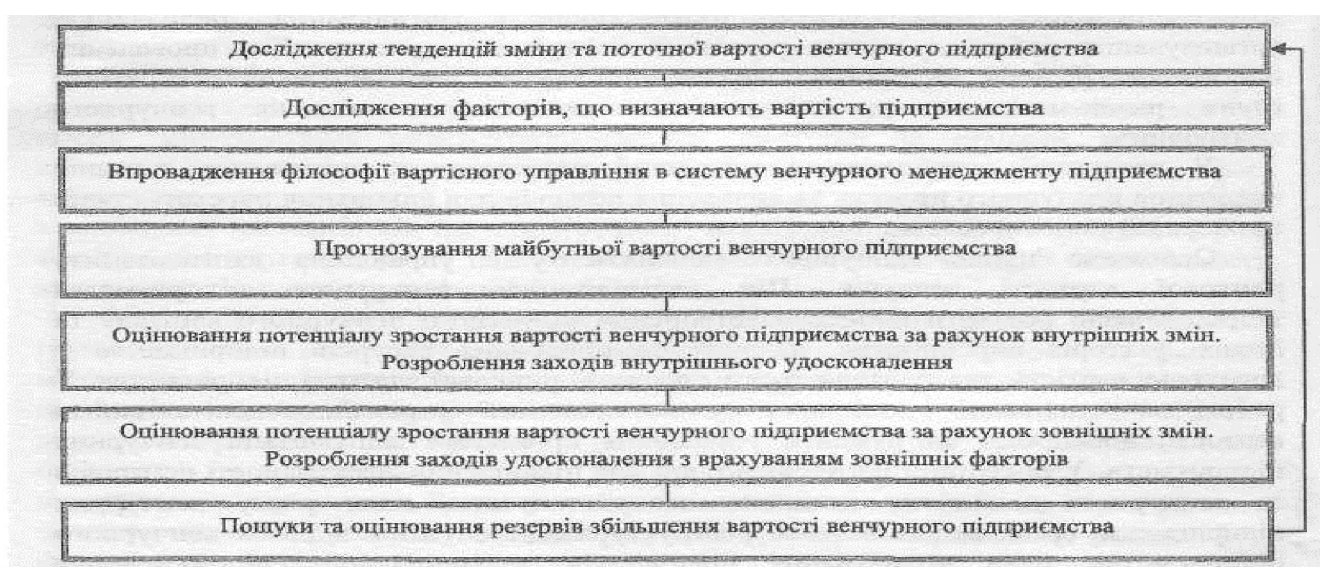


Рис. 3.16. Послідовність етапів оцінювання і контролювання за процесом досягнення прогнозованої вартості венчурного підприємства [320, с.16].

Для підвищення ефективності контролінгових процедур з боку венчурних інвесторів за діями менеджерів венчурного підприємства розроблена форма звіту венчурної діяльності підприємства за результатами венчурного контролінгу (табл. 3.25)

Таблиця 3.25

Рекомендована форма основного звіту венчурної діяльності підприємства за результатами венчурного контролінгу [320, с.11-12].

№ з/п	Елементи оцінювання	Звітний період	Попередній період	Примітки
1	2	3	4	5
<b>1. Виробничо-збутова сфера венчурної діяльності</b>				
1.1.	<b>Витрати, всього</b>			
	Собівартість виробництва продукції:			
	• Виробничі витрати			
	• Збутово-розподільчі, логістичні			
	• Екологічні витрати			
	• Інші			
1.2.	<b>Доходи, всього</b>			
	Виручка від реалізації продукції			
	Інші доходи			
1.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
1.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Обсяги реалізації продукції			
	Темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
	Рентабельність виробництва			
<b>2. Інноваційно-інвестиційна сфера венчурної діяльності</b>				
2.1.	<b>Витрати, всього:</b>			
	Витрати на розробку інноваційної продукції:			
	• Витрати в НДДКР			
	• Техніко-технологічні			
	• Консультативно-інформаційні			
	• Інші			
2.2.	<b>Доходи, всього:</b>			
	Доходи від використання ІВ			
	Доходи від використання НМА			
	Інші доходи			
2.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
2.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Терміни розробки інноваційної продукції (тривалість часу до виведення на ринок)			
	Обсяги інвестованого капіталу (ІС)			
	Обсяги реінвестованого прибутку в НДДКР			
	Середньозважена вартість капіталу (WACC)			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
	Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)			
<b>3. Сфера венчурної діяльності з формування бізнес-відносин</b>				
	<b>Витрати, всього:</b>			
3.1.	Витрати на просування інноваційної продукції:			
	• Витрати на застосування різних інструментів маркетингу			
	• Витрати на екологізацію продукції			
	• Витрати на стандартизацію та сертифікацію продукції			
	• Витрати на формування альянсів та інших партнерських відносин			
	• Консультативно-інформаційні			

	• Інші			
3.2.	<b>Доходи, всього:</b>			
	Доходи від маркетингових та соціальних заходів			
	Доходи від використання ефектів створення альянсів та партнерських відносин			
	Інші доходи			

Продовження табл. 3.25.

1	2	3	4	5
3.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
3.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Чисті синергійні ефекти від формування бізнес-відносин			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
4. Ринкова сфера венчурної діяльності				
4.1.	<b>Витрати, всього:</b>			
	Витрати на підтримку ліквідності та платоспроможності підприємства			
	Витрати з підтримки монопольного становища на ринку			
	Витрати для росту/розширення діяльності			
	Витрати з підтримки іміджу на фондовому ринку, цін акцій тощо (за умови IPO)			
	Консультативно-інформаційні			
	Інші			
4.2.	<b>Доходи, всього:</b>			
	Додаткове залучення венчурного капіталу			
	Прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA)			
	Прибуток до сплати відсотків та податків, операційний прибуток (EBIT)			
	Інші доходи			
4.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
4.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності перед сплатою відсотків та після оподаткування (NOPLAT)			
	Економічна додана вартість (EVA)			
	Ринкова додана вартість підприємства (MVA)			
	Вартість підприємства (CV)			
	Загальна дохідність для акціонерів (TRS)			

Вивчення сутнісних характеристик та особливостей функціонування венчурного бізнесу дозволило зробити висновки, що з огляду на недостатню пропозицію якісних інноваційних проектів з боку місцевих інноваторів, нерозвинену інфраструктуру венчурного підприємництва та вузькі можливості реалізації виходів із проінвестованих венчурних підприємств венчурними інвесторами, недостатній попит вітчизняних споживачів на інноваційні розробки та продукти, фінансування вітчизняних інвестиційних проектів іноземними венчурними інвесторами виглядає проблематичним. Залишається чекати розробки і прийняття законодавчих актів у сфері активізування венчурної діяльності. При цьому актуальним є сприяння тому, щоб за допомогою створення сприятливого мотиваційного середовища з боку органів державної влади, підприємці розвивали цей вид бізнесу в нашій країні.

### **3.5 Концепція вартісно-орієнтованого управління та оцінка перспектив її використання промисловими підприємствами**

Сучасні умови господарювання, пов'язані з посиленням конкуренції, розвитком фінансового та фондових ринків зумовили виникнення в США концепції менеджменту, яка отримала назву Value-Based Management (VBM). Основним завданням VBM є побудова системи управління, яка дозволяє максимізувати вартість підприємства, та сприяє росту його інвестиційної привабливості, розвитку бізнесу, оновленню матеріально-технічної бази, залученню кваліфікованих працівників, впровадженню інновацій. У вітчизняній науковій термінології такий підхід до управління дістав назву вартісно-орієнтованого управління або управління за вартістю підприємства.

Вперше термін «Value-Based Management» застосовано в 1994 році Джим МакТаггартом [408], а термін вартісний підхід в управлінні у 1930 році І. Фішером, який вважав, що обставини, які спонукають власників капіталу здійснювати інвестиції полягають у можливості отримати дохід за рахунок спекулятивних операцій на основі росту курсової вартості акцій [396]. Пізніше такий підхід до обґрунтування рішень портфельних інвесторів знайшов розвиток в працях Дж. Д. Мартіна і В. Дж. Петті [233], Ф. Модільяні та М. Міллера [240], Г. Марковіца [407], Т. Огієра, Дж. Ратмана і Л. Спайсера [255], К. Ферріса і Б. Пешеро [352], Д. Тобіна [428], Е. Хелферта [360], У. Шарпа [421] та ін.

А. Раппапорт був першим, хто здійснив практичну розробку концепції оцінки акціонерної вартості для планування інвестицій і управління компаніями. У своїй книзі [419], яка сприяла широкому розповсюдженню ідеї управляти компанією на основі максимізації її вартості, систематизовано принципи VBM. Далі були роботи Стюарта [425], книга Т. Коупленда, Т. Коллера і Д. Муріна «Вартість компаній: оцінка і управління» [188] та інші публікації, які сприяли розвитку концепції.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи щодо розуміння поняття «вартість підприємства». Часто про вартість підприємства згадують в контексті оцінки на ринку купівлі-продажу. Так, згідно з Національним стандартом № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» [248] вартість є еквівалентом



цінності об'єкта оцінки, виражена у ймовірній сумі грошей, тобто в найбільшій сумі грошей, яку може отримати продавець та може погодитися сплатити покупець. Об'єктом оцінки, згідно згаданого стандарту є майно і майнові права, які класифікують за різними ознаками, а саме: об'єкти оцінки в матеріальній і нематеріальній формі; у формі цілісних майнових комплексів.

Розрізняють вартість підприємства як майнового комплексу, вартість підприємства в дії (бізнесу) та ліквідаційну вартість; залежно від ситуації розраховують інвестиційну, споживчу, страхову та утилізаційну вартість; порядок оцінки веде до існування вартості відтворення і заміщення. Різні типи вартостей, які використовуються при оцінюванні підприємства, що відповідають національним стандартам з оцінки майна та бізнесу [249] та стандартам оцінки бізнесу (Business Valuation Standards (BVS), які розроблені Комітетом по оцінці бізнесу Американської організації оцінювачів (American Society of Appraisers (ASA)) [388]. Цілком зрозуміло, інтереси суб'єктів оцінювання є різноспрямованими: якщо, наприклад, власник підприємства в обґрунтуванні ціни його продажу прагне до збільшення вартості, то покупець, навпаки, до її зменшення. Різні цілі оцінки передбачають пошук різноманітних видів вартості. Тому, приймаючи рішення про визначення вартості, необхідно визначитися з метою оцінки, видом вартості, підходами і методами оцінки.

В рамках вартісно-орієнтованого управління вартість підприємства пов'язують з «ринковою вартістю акцій», «ринковою вартістю підприємства», «ліквідаційною вартістю підприємства», «ринковою вартістю власного капіталу», «вартістю акціонерного капіталу».

Добробут власників підприємств складається з двох частин: поточні доходи (дивіденди) і доходи від капіталізації вартості підприємства. Розмір дивідендів залежить від обсягу продажу, витрат, прибутку, а ріст вартості акцій нічим не обмежений. Таке джерело доходів, як вважає К. Уолш [330], є основним, тому під вартістю підприємства він розуміє його ринкову капіталізацію, тобто сукупний курс звичайних акцій.

Г.Б. Клейнер відмічає, що величина і динаміка капіталізованої вартості підприємства тісно корелює з ринковою вартістю бізнесу [319]. Однак, варто наголосити, що в останні десятиліття на світових фінансових ринках сформувалася тенденція до випереджаючого перевищення ринкових оцінок компаній у порівнянні з їхніми реальними активами, яка виступила одним з ключових факторів сучасної світової фінансової кризи.

Р. Брейлі, С. Майєрс [44], Ю. Брігхем, М. Ерхардт [46] розуміють під вартістю підприємства її справедливу ринкову ціну. І. Бланк, окреслюючи основну мету менеджменту, вказує, що вона одержує конкретний вираз у забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства [37].

Старюк П.Ю. ототожнює вартість підприємства з його ліквідаційною вартістю [311]. Він вказує, що основним завданням ефективного власника повинно стати створення ліквідної вартості компанії (вартості, яка визнана ринком і в будь-який момент може бути конвертована в гроші шляхом продажу частини чи всієї компанії), а також створення системи стратегічного управління вартістю компанії з метою її максимізації. Саме такий підхід, на його думку, орієнтований на створення вартості бізнесу, може забезпечити не тільки значні конкурентні переваги для самої компанії, але і найбільш прогресивним способом забезпечить максимальне благополуччя акціонерів компанії і її конвертованість в грошові кошти.

Деякі дослідники намагаються поєднати різні визначення «вартості підприємства», зокрема С.В. Валдайцев і І.А. Єгерев вказують, що з точки зору акціонерів (інвесторів) управління підприємством повинно бути спрямоване на забезпечення росту його ринкової вартості, адже такий ріст дозволить їм отримувати значний порівняно з іншими формами дохід від вкладень у підприємство – курсовий дохід від перепродажу всіх або частини акцій або курсовий грошовий дохід у вигляді збільшення вартості (цінності) чистих активів, а отже суми їх власного капіталу [52; 116].

Ряд фахівців визначають вартість підприємства як ринкову вартість власного капіталу. Серед таких можна виділити О. Мендрула [235], Дж. Сінкі-молодшого [303].

А. Раппапорт під вартістю фірми (бізнесу) (firm value) розуміє її «корпоративну вартість» (corporate value), визначаючи її як вартість зобов'язань та вартість власного капіталу. При цьому вартість власного капіталу підприємства ним трактується як «вартість акціонерів» (shareholder value) [418].

Так само трактують вартість підприємства А. Дамодаран [101], Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурін [188].

Деякі науковці, вказуючи на термінологічну плутанину пов'язану з неправильним перекладом терміну «Value-Based Management» [71; 186] вважають, що правильний переклад з англійської цього терміну повинен звучати як «ціннісно-орієнтований менеджмент» або «управління компанією на основі оцінки (акціонерної) вартості». Адже сучасні підходи до управління в рамках «Value-

Based Management» передбачають ріст благополуччя акціонерів (shareholder wealth), що вимагає росту саме акціонерної вартості (share-holder value).

В термінах фінансового менеджменту акціонерна вартість (цінність), визначається як фундаментальна вартість власного капіталу підприємства. В літературі під фундаментальною вартістю активу, зобов'язання чи капіталу розуміють оцінку даного елемента на основі прогнозування надходжень і / або виплат, пов'язаних з ним. Тому Д.Л. Волков вказує на два основних підходи до оцінки фундаментальної вартості власного капіталу [71]:

- операційний підхід, згідно з яким фундаментальна вартість власного капіталу розраховується шляхом віднімання від фундаментальної вартості підприємства, розрахованої дисконтуванням вартості майбутніх надходжень пов'язаних з використання його активів, фундаментальної вартості боргу, визначеного дисконтуванням майбутніх виплат, пов'язаних з борговими зобов'язаннями;
- капітальний підхід, згідно з яким фундаментальна вартість власного капіталу визначається одразу як дисконтована за певною ставкою вартість майбутніх надходжень акціонерам.

Д.Ю. Бобошко теж відмічаючи неточність перекладу, зазначає, що під вартістю в даному випадку слід розуміти не вартість компанії, а «акціонерну вартість», тобто доходи акціонерів [40]. Таким чином, в основі даної концепції лежить постулат: вартість підприємства визначається майбутніми грошовими доходами її власників, а нова вартість створюється лише тоді, коли отримана віддача від інвестованого капіталу перевищує затрати на його залучення.

Перш ніж висловити свої міркування з даних проблем, спробуємо послідовно систематизувати концептуальні основи технології вартісно-орієнтованого управління на основі огляду літературних джерел [102; 116; 171; 199; 234] і запропонувати власне бачення деяких з них.

Зміст вартісно-орієнтованого менеджменту відображається в таких його принципах, які є методологічною основою його розвитку, а саме: використання грошових потоків, або потоків залишкового прибутку, як показників, що достовірно дозволяють оцінити вартість і ефективно нею управляти; необхідність врахування вартості авансованого капіталу, включаючи альтернативні витрати на залучення власного капіталу; реалізація лише тих інвестиційно-інноваційних проектів, які ведуть до створення нової вартості; орієнтація на довгострокову перспективу; врахування фінансових і нефінансових показників для виміру ефективності діяльності підприємства; наявність власного ланцюжка цінностей

(факторів зростання вартості) для кожної бізнес-одиниці, їх стратегічна відповідність з метою отримання синергічного ефекту; наявність вартісного мислення, розуміння того, що всі дії повинні бути спрямовані на зростання вартості підприємства, залучення всіх співробітників, а не тільки керівництва для досягнення загальної мети; врахування інтересів тих, хто прямо чи опосередковано впливає на ріст вартості; створення дієвих систем матеріального стимулювання управлінського персоналу; розробка ефективних механізмів корпоративного управління.

Детальніше зупинимося на узагальнених принципах вартісного управління.

Зазначені підходи до визначення фундаментальної вартості власного капіталу передбачають використання таких двох видів потоків майбутніх надходжень: потоків грошових коштів (cash flows) і потоків залишкового прибутку (residual income), який розраховують як різницю між обліковим прибутком підприємства і витратами на капітал. Це спричинило існування різних моделей визначення фундаментальної вартості власного капіталу підприємства.

Ріст акціонерної вартості відбувається тоді, коли створюється економічний прибуток або отриманий дохід є більшим за можливі альтернативні вкладення капіталу з таким же рівнем інвестиційного ризику. Оскільки економічний прибуток враховує фундаментальну вартість власного капіталу, то відповідно містить інформацію про ризики, властиві даному бізнесу. Це означає, що після того, як будуть виплачені зобов'язання щодо залучення позиченого капіталу, у підприємства має залишитися достатньо коштів, щоб винагородити власників за їх ризик.

Отже, підприємство повинно отримувати такий потік економічних вигод від експлуатації активів, який би перевищував необхідну прибутковість позиченого і власного капіталу. Остання є ставкою упущеної вигоди або втрачених доходів інвестора, який погодився надати кошти підприємству, маючи можливість спрямувати їх в інші існуючі на ринку варіанти.

Таким чином, економічний прибуток є додатковим результатом, який отримують власники капіталу при здійсненні інвестицій в дане підприємство, що є більшим за той, який би вони могли отримати при альтернативних вкладеннях капіталу. З метою успішного функціонування в майбутньому підприємство повинно прагнути до максимізації рівня економічного прибутку. Іншими словами рентабельність капіталу повинна перевищувати необхідну (прийнятну) для інвесторів прибутковість, яка є бар'єрною ставкою (hurdle rate) і відображає

поточний стан ринку капіталу. Різниця між фактичною і необхідною прибутковістю на інвестований капітал називається в літературі спредом ефективності. Позитивне значення спреда в кожному періоді функціонування підприємства буде забезпечувати зростання вартості в довгостроковій перспективі.

Процес створення економічного прибутку відображено на рис. 3.18, з якого видно, що починаючи з року  $n + 1$  можливості отримання позитивної величини економічного прибутку зникають, отже економічний прибуток дорівнює нулю. Хоча, підприємство продовжує генерувати позитивні потоки вільних грошових коштів, але їх величина достатня лише для компенсації інвестиційного ризику.

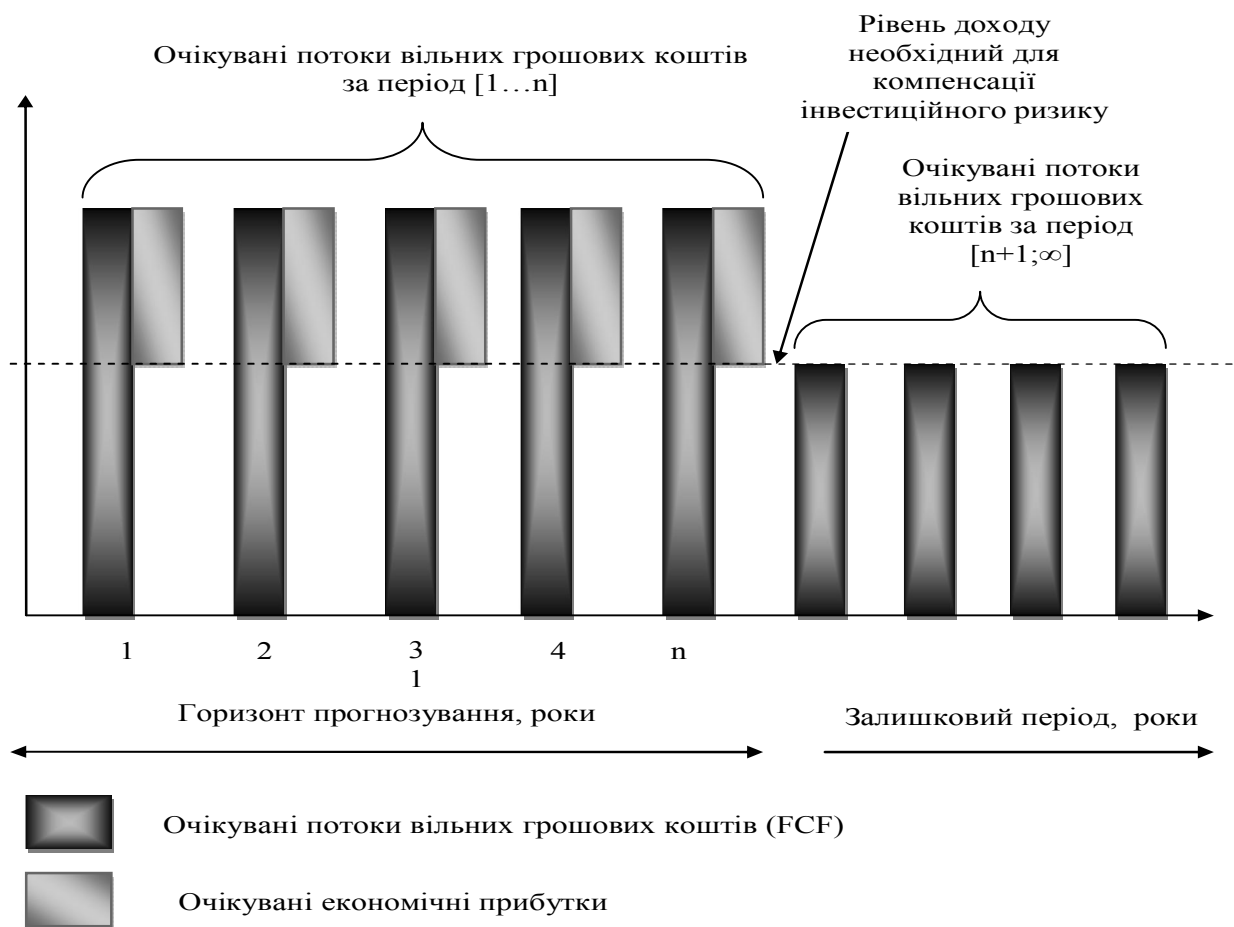


Рис. 3.18. Вартість підприємства як потік економічного прибутку

Джерело: Сформовано на основі [151].

В рамках вартісно-орієнтованого підходу повинні здійснюватись лише інвестиції, які створюють додану вартість, тобто коли рентабельність вкладених інвестицій перевищує витрати на залучення капіталу. Створення вартості підприємства здійснюється за всіма напрямками і бізнес-одинацями підприємства, в ньому повинні приймати участь всі його економічні ресурси.

Формування вартісно-орієнтованої стратегії підприємства вимагає її відображення в конкретних цілях і показниках. Методика вартісного менеджменту передбачає необхідність виділення індивідуальних факторів формування вартості для конкретних підприємств, ранжирування їх пріоритетності для кожної бізнес-одиниці, узгодження стратегії її функціонування із загальною стратегією підприємства, орієнтованою на приріст вартості, визначення цільових нормативів за ключовими детермінантами вартості. Важливим, з нашої точки зору, є з'ясування того, де і як створюється чи руйнується вартість, наскільки ефективно функціонують підрозділи підприємства і наскільки їх результати зіставні з показниками основних конкурентів. Такий аналіз дозволяє не тільки виявити існуючі проблеми, але і встановити реальні можливості довгострокового росту вартості підприємства.

Вектор розвитку підприємства, який спрямований на максимізацію вартості сам по собі не відображає конкретної стратегії, не дає відповіді де і як шукати джерела росту вартості, як вижити чи перемогти в конкурентній боротьбі, а лише задає єдину проекцію для оцінювання результатів, універсальну систему координат для управління як окремими підсистемами, так і підприємством в цілому, єдину шкалу для виміру успіху на шляху реалізації стратегії і досягнення мети. Це вимагає інтеграції різних елементів управління: системи бюджетування і управлінського обліку, інструментів стратегічного і оперативного управління. Такий інтегрований підхід забезпечує формування сукупності ефективних методів та інструментів, які забезпечують реалізацію управлінських рішень в контексті концепції VBM.

Проблемами, які заважають впровадженню VBM концепції на вітчизняних підприємствах є те, що її інструментарій орієнтований на публічні акціонерні підприємства, акції яких вільно обертаються на фондовому ринку, а дохідність акціонерів (якими є прості громадяни) забезпечується як виплачуваними дивідендами, так і ростом вартості належних їм акцій. В українському бізнес-середовищі слабкою є роль інституційних інвесторів, відсутня практика купівлі акцій широкими верствами населення, кількість акціонерів (власників) є незначною, часто акціонерні товариства мають лише кількох власників, і тому їх важко назвати публічними. В [40] справедливо зазначається, що на таких підприємствах вартість бізнесу вже не складає основну частину доходів власників,

адже немає можливості відслідковувати її зміну, як це відбувається у випадку з цінними паперами, які мають біржові котирування. Значна кількість українських підприємств не вважають доречним використання вартісно-орієнтованої стратегії у своєму розвитку, аргументуючи це своїм не публічним статусом та відсутністю намірів продажу. Незважаючи на організаційно-правову форму чи галузь належності бізнес повинен бути успішним, що вимагає використання методики оцінки вартості підприємства для визначення і підтримки його конкурентоспроможності, кредитоспроможності, інвестиційної привабливості, аналізу динаміки економічного розвитку, оцінки ефективності корпоративного управління, що дозволить укладати взаємовигідні угоди з потенційними інвесторами і кредиторами. Ріст конкуренції вимагає вкладення капіталу з максимальною віддачею. П. Лебедев [218] справедливо зазначає, що залучення зовнішнього фінансування робить будь-які підприємства повноправними учасниками процесу створення вартості, а тому, навіть, невеликий підприємницький бізнес, звертаючись до банку, повинен враховувати правила ринку капіталів. Тому слід конкретизувати базову цільову установку концепції VBM положеннями, які дозволять по-іншому відобразити суть поняття «вартість підприємства» в системі вартісно-орієнтованого управління. Для цього, скористаємося теорією зацікавлених осіб, запропонованою Е. Фріменом [397; 398], яка пізніше дістала розвиток в роботах інших науковців [269; 283; 404; 405 і розглянемо підприємство як систему, тобто як сукупність елементів, що взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем. Серед основних ознак будь-якої системи є наявність цілей і зумовлених ними функцій. Підприємство функціонує для того, щоб реалізувати цілі стейкхолдерів (stakeholder), під якими розуміють будь-яку групу індивідів, які можуть реально впливати і які зазнають впливу від досягнень підприємства.

Для клієнтів, інвесторів, власників, менеджменту і персоналу, постачальників і держави підприємство є центром інтересів, а отже власники підприємства не зможуть розраховувати на довгостроковий ріст економічного прибутку підприємства не враховуючи інтереси тих, хто здатний прямо чи опосередковано впливати на його діяльність. Таким чином, підприємство можна визначити як центр інтересів, як соціально-економічну систему, яка функціонує з врахуванням індивідуальних запитів власників, персоналу, управлінської команди, покупців,

постачальників, держави. Прихильники теорії зацікавлених сторін доводять, що збереження і успішний розвиток підприємства є змістом і головною метою підприємства з точки зору всіх зацікавлених груп, які самі отримують шанс на реалізацію своїх цілей [269]. Це робить необхідним оцінку фундаментальної, внутрішньої вартості всього підприємства (а не окремих його сторін), яка дозволить інформувати всіх стейкхолдерів, і насамперед, інвесторів (власників), персонал і менеджмент, про його функціонування і розвиток. Вважаємо, що саме потенціал підприємства здатен відображати його теперішні і майбутні можливості як соціально-економічної системи, перетворювати вхідні ресурси, використовуючи знання, досвід, вміння працівників в економічні вигоди, реалізуючи, таким чином, корпоративні та суспільні інтереси. Тому, ми переконані, що вартість (цінність-value) підприємства як показник ефективності господарювання є внутрішньою фундаментальною вартістю його потенціалу, яка вимірюється здатністю генерувати майбутні грошові потоки, які покривають необхідні виплати, для задоволення потреб всіх зацікавлених в діяльності підприємства осіб. Адже, високий рівень вартості підприємства дозволяє збільшити заробітну плату працівникам, організувати виробництво продукції відповідної якості за конкурентною ціною для задоволення потреб споживачів, вчасно розраховуватись з постачальниками та здійснювати платежі в бюджет та позабюджетні фонди. В цьому випадку добробут власників пов'язаний з реальними, а не віртуальними економічними змінами.

Саме в такому розумінні будемо використовувати поняття вартості підприємства оскільки, воно дозволяє оцінити ефективність управлінської стратегії.

Запропоноване розуміння вартості підприємства значно змінює цільову установку VBM в американському варіанті, оскільки, згідно концепції вартості акціонерного капіталу приріст вартості збільшує доходи лише акціонерів і називається додатково створеною акціонерною вартістю (ishareholder value creation). Однак, такий позитивний ефект можна досягнути лише в результаті спільних зусиль власників, працівників і управлінської команди. Стає очевидною необхідність розподілу отриманого приросту вартості між власниками, керівництвом, працівниками, крім того він повинен бути використаний ще й для зміцнення позицій підприємства в майбутньому.



Ще один результат досліджень теорії зацікавлених сторін, який буде враховано нами, пов'язаний з виокремленням одного із засобів конкурентної боротьби. Оскільки підприємство і його конкуренти функціонують в єдиному бізнес-середовищі і взаємодіють зі схожими за складом зацікавленими особами, то джерелом конкурентних переваг є формування з ними унікальних, взаємовигідних відносин [175; 176]. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів підприємства.

Вартість підприємства визначається не тільки у момент його продажу або ліквідації, а виступає синтетичним показником, який характеризує як ефективність використання капіталу підприємства, так і ефективність управління підприємством, ефективність власності. Тому, концепція управління на основі зростання вартості є однією з найбільш ефективних, бо зміна вартості, як критерій ефективності, враховує практично усю інформацію пов'язану з функціонуванням підприємства.

Коротко зупинимося на терміні «вартісно-орієнтоване управління». Не існує загальновизнаного його розуміння. Під ним розуміють: процес, процедуру, систему і окремі елементи, використання яких веде до зростання вартості підприємства.

Вважаємо, що слід розглядати вартісно-орієнтоване управління як складну багаторівневу, впорядковану систему, функціонування якої спрямоване на виявлення, вивчення, вимір та управління факторами росту вартості підприємства. Враховуючи види систем та їх сутнісні ознаки [79; 260], можна виділити наступні аргументи на користь такого твердження, а саме: *багаторівневність* - наявність розгалуженої структури як за вертикальними, так і горизонтальними рівнями управління; *модельованість* - можливість опису елементів, функцій, зв'язків за допомогою методів, моделей, що дозволяє спрогнозувати її можливе функціонування та розвиток; *складність* - наявність значної кількості взаємопов'язаних, взаємозалежних елементів з притаманними їм функціями, які інтегруються у комплексну функцію системи і спрямовані на досягнення її мети; *динамічність* - параметри об'єкта управління, яким є вартість підприємства, постійно змінюються. (При цьому вхідні інформаційні потоки надійшовши в систему і зазнавши впливу управлінських дій, змінюють параметри її функціонування. В свою чергу, вихідні інформаційні потоки, які сформовані в межах системи із заданими параметрами, вийшовши з неї у зовнішнє середовище,

також змінюють стан системи). Ось чому, стан вхідних і вихідних інформаційних потоків, їх рух та процес управління ними в поточному періоді обумовлює стан системи в майбутньому, а, відповідно, і формує динамічний характер системи в цілому; інтегрованість - методи і моделі за допомогою яких описуються елементи системи є автономними утвореннями, однак здатними до взаємодії, чим визначаються інтегровані можливості системи.

Результати досліджень в цій сфері дозволили отримати впорядковану сукупність властивостей, які притаманні вартісно-орієнтованій системі управління, а саме: неоднорідність, емерджентність, ієрархічність, гнучкість, адаптивність, багатофункціональність, надійність, стійкість, вразливість, життєздатність. Їх суть відображена в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Властивості системи вартісно-орієнтованого управління підприємством

Властивість	Характеристика
Неоднорідність	Система складається з декількох груп абсолютно різномірних елементів, (інфраструктурні елементи, моделі та підсистеми), які в свою чергу складаються з багатьох елементів та поєднані тісними взаємозв'язками.
Емерджентність	Властивості окремих елементів системи не можуть самостійно виконувати загальні функції системи.
Ієрархічність	В системі виділяється різні рівні управління та відповідні їм часові горизонти управління (стратегічний, тактичний, оперативний). Елементи системи (функціональні підрозділи, бізнес-процеси.) поділяються за ієрархічними рівнями з формуванням відповідної ієрархії повноважень щодо управління за вартістю підприємства.
Багатофункціональність	Система здатна реалізовувати комплекс загальних управлінських функцій (планування, організація, контроль, мотивація), як і її структурні елементи, яким властиві відповідні набори функцій.
Гнучкість	Система передбачає постійний моніторинг та коригування цільових установок в процесі досягнення певних результатів діяльності як системи в цілому, так і її підсистем та складових елементів.
Адаптивність	Система є адаптивною, здатною до актуалізації, що проявляється у постійному пошуку найбільш раціональних управлінських рішень на основі даних про результати функціонування системи та характеристик зовнішнього середовища.
Надійність	Нормально функціонуюча система здатна реалізувати поставлені цілі шляхом повноцінного функціонування всіх її елементів системи протягом певного періоду часу в межах відповідного горизонту управління
Вразливість	Система здатна отримувати пошкодження через вплив внутрішніх факторів (невиконання певних функцій окремими елементами, диспропорції у розподілі відповідальності, повноважень та системі мотивації персоналу і т.п.) та зовнішніх факторів. При цьому рівень пошкоджень, отриманих системою відображається на вартісних параметрах
Життєздатність	Система здатна продовжувати функціонування незважаючи на пошкодження окремих елементів. В ній передбачене постійне коригування вхідних параметрів, механізмів та процедур функціонування окремих елементів

Джерело: Сформовано на основі [20; 172; 260; 322].

Таким чином, система вартісно-орієнтованого управління підприємством підпорядковується загальносистемним закономірностям, має складну, цілісну, цілеорієнтовану структуру. Змістовна характеристика вартісно-орієнтованого менеджменту визначає вимоги до практичного інструментарію його реалізації і передбачає використання двох груп методів. Одні з них спрямовані на формування, інші – на оцінку вартості.

Перша група методів є найменш опрацьованою, носить творчий характер, бо є персоніфікованою, визначається галузевою специфікою і організаційно-правовою формою господарювання. Ця група методів сприяє розробці стратегії управління за вартістю і пов'язана з формуванням цілей, вартісних показників і кількісних індикаторів ефективності.

Методи другої групи є уніфікованими, визначаються метою оцінки і уподобаннями команди менеджерів.

З методологічних позицій можна виділити два взаємопов'язані, але не тотожні підходи до оцінки вартості підприємства (рис. 3.19).

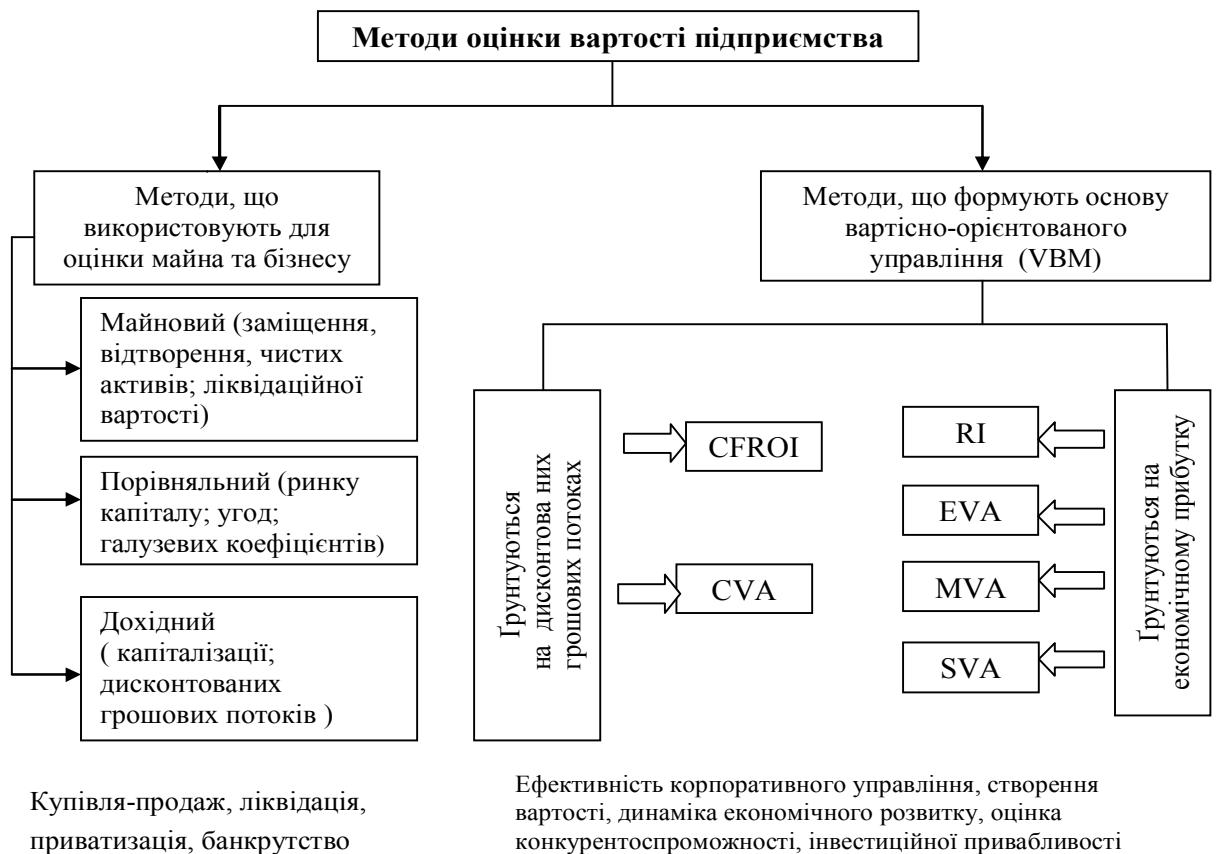


Рис. 3.19. Класифікація методів вартісної оцінки підприємства  
Джерело: Сформовано на основі [46; 380].

Перший підхід реалізується з метою визначення результатів процесу генерування вартості, встановлення її абсолютної величини для продажу бізнесу за допомогою методик, які відображені в стандартах оцінки.

З їх допомогою визначається вартість підприємства, а не шляхи її максимізації.

Другий підхід використовується для аналізу факторів процесу формування вартості підприємства як показника результативності менеджменту. За таких умов обидва підходи ґрунтуються на однаковій системі фінансових показників, але різняться сукупністю завдань та методів дослідження.

Вітчизняні стандарти з оцінки майна ґрунтуються на таких загальновизнаних в міжнародній практиці підходах до оцінки вартості підприємства як: майновий (витратний) підхід - ґрунтується на визначенні вартості окремих активів, якими володіє оцінюване підприємство; порівняльний (ринковий) підхід - ґрунтується на використанні ринкових цін підприємств-аналогів та фактично досягнутих показників діяльності оцінюваного підприємства; дохідний підхід - ґрунтується на аналізі доходів оцінюваного підприємства. Інформація отримана за цими підходами відображає сучасний, минулий і майбутній стан об'єкта оцінки. У вітчизняній практиці методи оцінки розглядаються відособлено від задач стратегічного управління, хоча у світовій практиці вартісна концепція використовується як інструмент управління і підвищення ефективності господарювання.

В основу вартісно-орієнтованого управління покладено принцип виміру вартості підприємства, однак він принципово відрізняється від таких традиційних підходів до оцінки як майновий та ринковий, адже останні не дають можливості оцінити ефективність управління підприємством. Перераховані методи, спрямовані на ринкову оцінку майна і майнових прав на певну дату, є статичними, не дозволяють здійснювати її моніторинг, є громіздкими, а отже не можуть бути інструментом оперативного управління. Розрахунок вартості підприємства на регулярній основі повинен бути максимально простим, наочним, обґрунтованим та інформативним, відображати вартість підприємства не в момент здійснення угод з купівлі-продажу, зміни власників і т.п., а виконувати роль «навігатора» ефективного розвитку в інтересах всіх зацікавлених осіб. Мовою міжнародних стандартів бухгалтерського обліку [238], розрахунок повинен відображати вартість підприємства при використанні, як активу здатного приносити своїм власникам вигоду. Крім того, зазначені традиційні методи оцінки не враховують, так звані, нефінансові показники якими є корпоративна культура, рівень кваліфікації

працівників, клієнтська база, канали дистрибуції і т.п., що можуть бути втрачені при зміні власника.

Дохідний підхід найбільш адекватно відображає вартість підприємства як бізнесу і дозволяє визначити основні фінансові фактори, які визначають його грошові потоки. Відмітимо, що саме дохідний підхід прийнято використовувати в світовій практиці для оцінки впливу управлінських рішень на вартість підприємства.

У вітчизняній практиці вартісний підхід до управління підприємством тільки починає використовуватися. Це вимагає розгляду аналітичного інструментарію управління на основі зростання вартості, який напрацьований закордонними дослідниками.

Застосування фінансових моделей з метою управління розпочалося з 20-х років XX століття системою фінансового аналізу, запропонованою спеціалістами американської фірми Du Pont (The DuPont System of Analysis). Деталізація показників моделі на фактори-множники (рентабельність власного капіталу – (ROE); рентабельність чистих активів – (RONA); рентабельність активів (ROA); рентабельність реалізації; коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт економічного росту – (SGR)), дозволили вперше ув'язати фінансові показники з факторами виробництва, і на цій основі оцінити здатність підприємства ефективно генерувати прибуток, збільшувати обсяги продажу, виявляти основні причини зміни тих чи інших показників, визначати темпи економічного розвитку підприємства (рис.3.20).

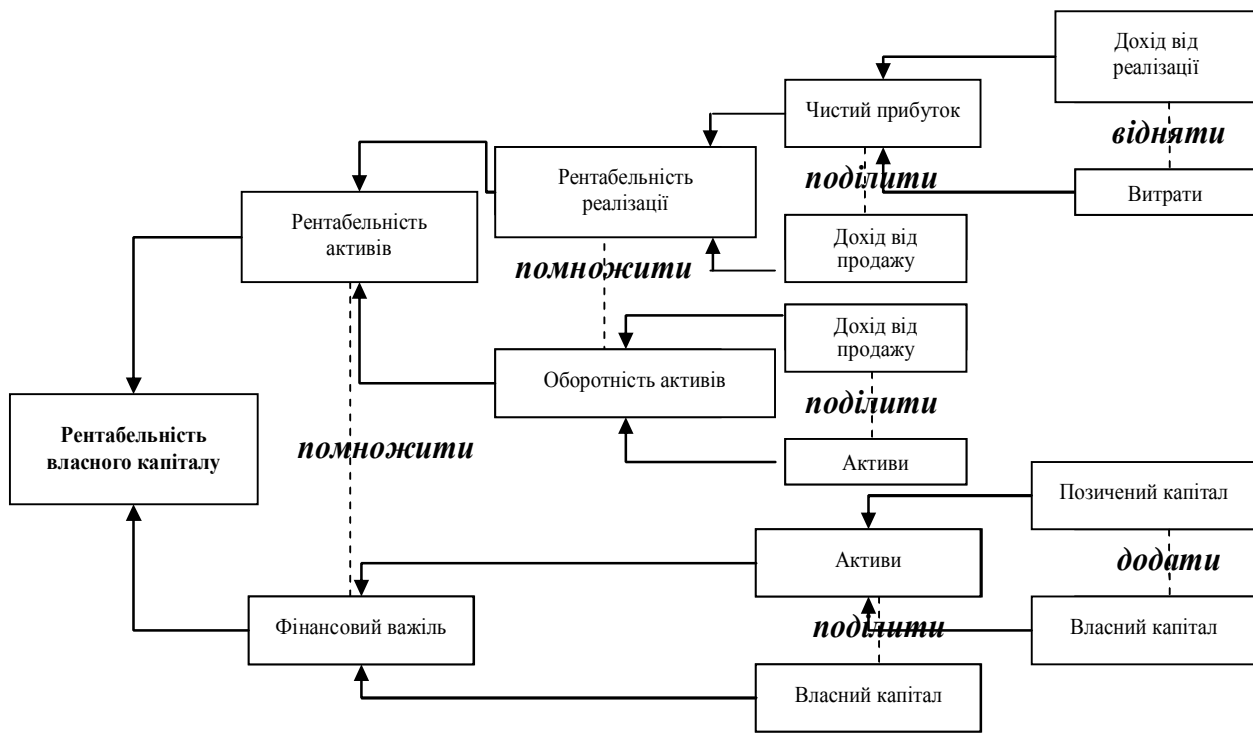


Рис. 3.20. Взаємозв'язок показників в моделі американської фірми Du Pont

Джерело: Сформована автором на основі [38; 44; 46].

В системі вартісно-орієнтованого управління система збалансованих показників має бути зорієнтована на вартісну стратегію, тобто на те, як менеджери планують створювати вартість. Однак, без логічного опису, її досягнути не можливо. І так, нам потрібен інструмент, набір аналітичних процедур, модель, яка дозволяє, концентруючись на основних моментах і принципах вартісного управління дати цілісну картину процесу створення вартості. Спробуємо спроектувати таку модель.

За результатами теоретичних досліджень, ключовим показником вартісного управління визнано EVA, або економічну додану вартість, тому інтегрована модель вартісно-орієнтованого управління повинна описати вартісну стратегію підприємства виходячи з показника EVA через необхідні для успіху клієнтські показники, внутрішні бізнес-процеси і кваліфікацію працівників, взаємовідносини з постачальниками. При цьому система менеджменту якістю розглядається як необхідний системо утворюючий компонент.

Графічне зображення укрупненої моделі подано на рис. 3.21.

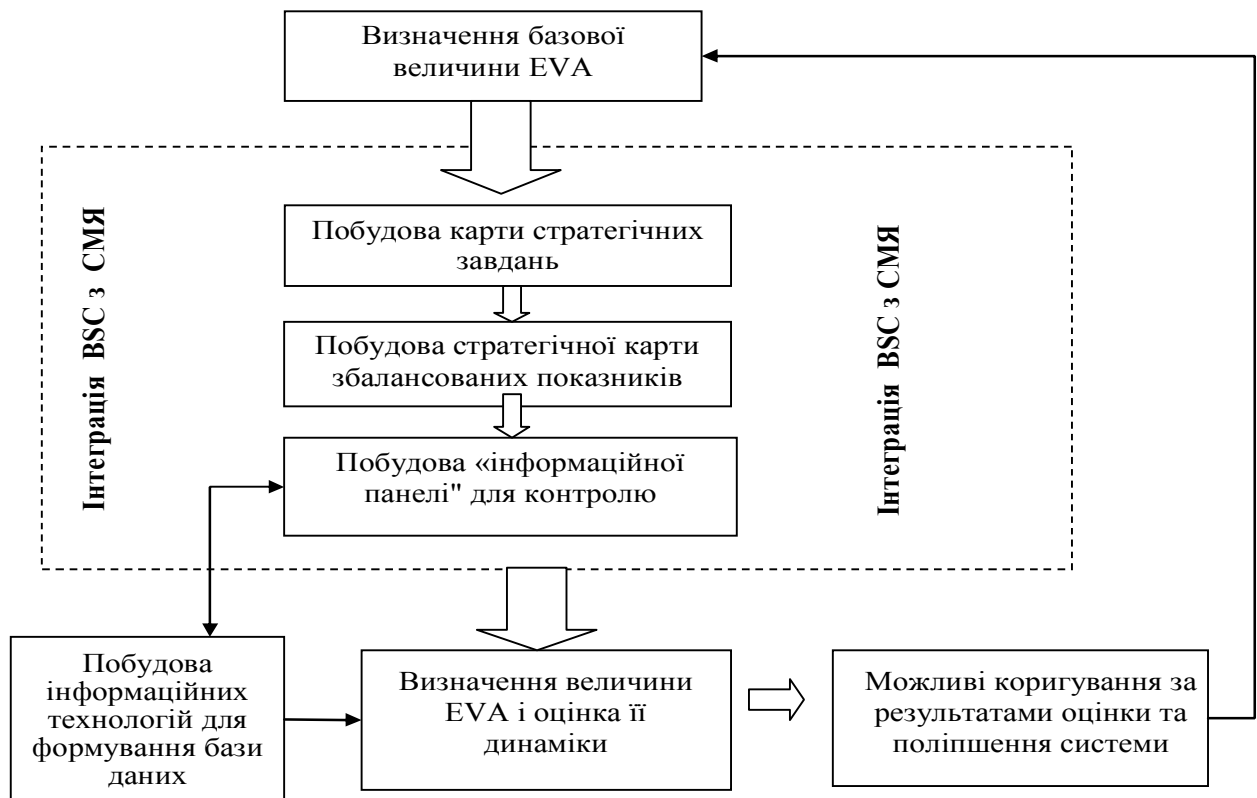


Рис. 3.21. Графічне зображення інтегрованої моделі вартісно-орієнтованого управління

Відправною точкою інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління є вимір базового рівня вартості підприємства. Для розрахунку EVA необхідно визначити три показники: чистий прибуток (*NOPAT*), інвестований капітал (*Capital Invested*) і середньозважені витрати на капітал (*WACC*).

В концепції EVA пропонується використовувати чистий прибуток від операційної діяльності і відповідно обсяг капіталу, що інвестується в операційну діяльність. Прибуток повинен відповідати активам, якими він генерується. При розрахунку чистого прибутку не повинні братися до уваги сплачені відсотки за залучення позиченого капіталу, а також фінансові результати від разових операцій, інвестиційної діяльності та надзвичайних подій. Інвестований капітал є сумою необоротних і чистих оборотних активів, які обслуговують операційну діяльність підприємства.

Серед моделей, які ґрунтуються на економічному прибутку, найбільш розповсюдженою є модель «економічної доданої вартості». Economic Value Added – торгова марка EVA® була запропонована і запатентована Дж. Беннетом та Штерном Стюартом [424].

$$EVA_t = (NOPAT_t + Ad_{op}) - WACC_t \times (Capital\ Invested_{t-1} + AD_{jc}) \quad (3.24)$$

де  $EVA_t$  - додана економічна вартість в момент  $t$ ;  $Ad_{op}$  - корегування облікової оцінки чистого операційного прибутку;  $AD_{jc}$  - коригування облікової оцінки інвестованого капіталу.

Існує і інший варіант розрахунку даного показника, а саме [241]:

$$EVA_t = (ROIC_t - WACC_t) \times (Capital\ Invested_{t-1} + AD_{jc}) \quad (3.25)$$

де  $ROIC_t$  - розраховується як відношення скорегованого чистого прибутку ( $NOPAT_t$ ) до середнього за рік обсягу інвестованого у бізнес капіталу (CI).

Наведена модель дозволяє стверджувати, що розробники намагалися вдосконалити показник «залишкового доходу» (RI) шляхом впровадження ряду коригувань величини облікового прибутку та інвестованого капіталу. Суть коригувань, яка відображена на сторінках економічної літератури [390; 426] і здійснюється відповідно до системи обліку US - GAAP полягає в тому, що за еквіваленти власного капіталу приймаються витрати на наукові дослідження і розробки, реструктуризацію, лізингові платежі, резерви, гудвіли, відстрочені податкові зобов'язання і т.п.. Фактично пропонується капіталізувати будь-які витрати, від яких очікується надходження економічних вигод не в поточному періоді, а в майбутньому.

Економічна додана вартість є найбільш відомим і розповсюдженим показником, бо вважається індикатором якості управлінських рішень. Зіставлення показника дохідності інвестованого капіталу ( $ROIC_t$ ) з необхідною ставкою дохідності (середньозваженою вартістю капіталу) дозволяє розрахувати спред дохідності, який вимірює економічний прибуток як відносну величину, виражену у відсотках, а  $EVA_t$

відображає абсолютну величину економічного прибутку. Позитивне абсолютне значення показника і його позитивна динаміка свідчить про збільшення вартості підприємства, тому менеджменту треба збільшувати не розмір капіталу, а намагатися збільшити спред дохідності, бо саме він визначає наскільки ефективно використовується капітал підприємства порівняно з альтернативними варіантами інвестицій. Така модель оцінки вартості підприємства використовує неявний компонент витрат, який не відображається в обліковому прибутку. Аналіз, що ґрунтується на показнику EVA є альтернативним до традиційного NPV-аналізу (Net present value – чиста теперішня вартість). Це означає, що ефективним буде



лише те управлінське рішення, яке дозволить отримати більшу віддачу на вкладений капітал. Показник EVA залежить від структури і вартості капіталу. Він вказує, який вид фінансування (власне чи позичене) і який обсяг капіталу необхідно залучити для отримання певного значення прибутку. При цьому, з одної сторони, підприємство повинно забезпечити рівень рентабельності вкладеного капіталу не нижче рівня витрат по його залученню, з іншої – ставка дохідності на капітал, повинна покривати ризики, пов'язані з інвестуванням в підприємство. Недоліки використання даного показника пов'язують з проблемами неправомірного зіставлення облікових і не облікових параметрів, а також суб'єктивізмом при здійсненні необхідних коригувань. Оскільки при розрахунку показника використано дані фінансової звітності, то він не враховує фактор часу, оцінюючи вартість підприємства за певний період, а не за весь час функціонування. Використання показника EVA може привести до недооцінки довгострокових перспектив розвитку підприємства, адже при реалізації довгострокових інвестиційних проектів, пов'язаних із значними затратами і ризиком, EVA знижується.

Показником, що дозволяє оцінити вартість бізнесу, створену за весь час його функціонування носить назву ринкової доданої вартості (MVA-market value added).

Його розраховують як різницю між ринковою вартістю підприємства і вартістю інвестованого в підприємство капіталу. Тобто, MVA відображає різницю між сумою засобів, яку вклали власники у підприємство при його створенні, і сумою, яку вони б виручили, продавши свій бізнес. В цілому даний показник не дозволяє оцінити ефективність менеджменту підприємства, бо ринкова вартість формується під впливом багатьох об'єктивних факторів, які не піддаються управлінню. Крім того, бажання збільшити курсову вартість акцій штовхає управлінський персонал на отримання короткострокових вигод, нехтуючи створенням вартості в майбутньому. Однак, Дж. Беннет Стюарт (один із засновників консалтингової компанії Stern Stewart & Co) визначивши в своїй роботі [423] MVA як поточну вартість майбутніх EVA, вказує на можливість її використання для компаній, акції яких не котуються на фондовому ринку. Виходить, що вартість підприємства дорівнює сумі інвестованого капіталу і поточній вартості всього потоку майбутніх EVA, тому орієнтація менеджменту на показник EVA і його ріст, веде до росту ринкової вартості бізнесу.

Різниця між ринковою і балансовою вартістю акціонерного капіталу дістала назву доданої вартості акціонерного капіталу (SVA - Shareholder Value Added). Її розробником є А. Раппапорт [419]. Враховуючи той факт, що висока дохідність цінних паперів часто формується під впливом випадкових факторів, непов'язаних з реальною економікою підприємства, доцільність використання моделей орієнтованих на максимізацію ринкової вартості акцій є сумнівною. Правдивість цього твердження продемонструвала сучасна фінансово-економічна криза.

Деякі недоліки показників вартісно-орієнтованого управління зникають, коли рентабельність інвестицій підприємства розраховують як відношення скорегованого на інфляцію грошового потоку від операційної діяльності до скорегованого на інфляцію обсягу інвестицій (CFROI (Cash Flow Return on Investment – дохідність інвестицій на основі грошового потоку) [407]. Показник пропагують консалтингові компанії Boston Consulting Group і HOLT Value Associates він є модифікацією внутрішньої норми дохідності (IRR - internal rate of return) для здійснених інвестицій. Перевищення прийнятного для інвесторів рівня CFROI (ставки середньозважених витрат на капітал) свідчить про ріст вартості підприємства.

Слабким місцем даної моделі є використання відносного показника, що не дозволяє визначити обсяг створеної чи зруйнованої вартості, що ускладнює його деталізацію за складовими для впровадження в систему вартісно-орієнтованого управління. До того ж, даний показник складний в розрахунку, бо необхідно оцінити грошові потоки від використання поточних і майбутніх активів.

Спрощеним варіантом оцінки вартості підприємства називають показник «грошової доданої вартості» (Cash Value Added - CVA), який був розроблений в 1996 році Бостонською консалтинговою компанією [415]. Він ґрунтується на зіставленні грошового потоку, який генерує операційна діяльність підприємства з реальними витратами на залучення капіталу:

$$CVA_t = FCF_t - NA_0 \times WACC_t \quad (3.26)$$

де  $CVA_t$  - грошова додана вартість в момент часу  $t$ ;  $FCF$  - чистий грошовий потік до виплати процентних платежів;  $NA_0$  - чисті активи за первісною вартістю;  $WACC$  - середньозважена вартість інвестованого капіталу.

Чистий грошовий потік розраховують непрямим методом на основі коригування операційного прибутку до сплати податків і відсотків, а саме:

$$FCF_t = EBI_t + Dep_t - ED_t \quad (3.27)$$

де  $EBI_t$  - чистий операційний прибуток до сплати податків і відсотків;  $Dep_t$  - сума нарахованої амортизації за період  $t$ ;  $ED_t$  - сума економічної амортизації за період  $t$ .

Якщо облікова амортизація є формою розподілу здійснених інвестицій в основні засоби, що зменшує прибуток підприємства, то економічну амортизацію розглядають як щорічний потік відрахувань, інвестувавши який в альтернативні проекти за ставкою середньозважених витрат на капітал, можна відшкодувати первісну вартість основних засобів до кінця строку їх корисного використання. Таким чином, економічна амортизація відображає обсяг грошових коштів, які необхідно вилучити з обігу для фінансування оновлення основних засобів.

Річний розмір економічної амортизації розробники пропонують розраховувати наступним чином:

$$ED_t = \frac{GFA_t \cdot WACC}{(1+WACC)^{n-1}} \quad (2.28)$$

де  $GFA$  – первісна вартість основних засобів;  $n$  – строк корисного їх використання.

Ще одним показником, що пропонується Boston Consulting Group є  $TSR$  (Total Shareholder Return) - загальна акціонерна віддача. Цей показник дозволяє визначити за розрахунковий період приріст віддачі від вкладень акціонера в акції підприємства, тобто ефект від володіння акціями за умови реінвестування отриманих дивідендів у нові акції підприємства.

Оцінити сукупний дохід акціонерів можна за формулою поданою в [44] :

$$TSR = (P_1 - P_0 + D_{iv}) : P_0 \quad (3.29)$$

де  $P_1$  – ціна акції на кінець розрахункового періоду;  $P_0$  - ціна акції на початок розрахункового періоду;  $D_{iv}$  - дивіденди, виплачені за розрахунковий період.

Повна дохідність акціонерів вимірюється у відсотках і показує, яка вартість створюється для акціонерів у формі дивідендів і зміни курсу акцій. Якщо динаміка  $TSR$  позитивна, це є свідченням створення додаткової вартості підприємства; якщо  $TSR$  не змінюється в часі - то вартість зберігається; за негативної динаміки  $TSR$ -вартість руйнується. Перевагами показника є: простота і зрозумілість (розрахунок визначається курсом акцій і розміром дивідендів); він дозволяє порівнювати різні підприємства за обсягом створеної вартості; об'єктивність – (підприємство оцінюється з ринкових позицій). Однак, використання показника можливе лише за умови функціонування розвинутого фондового ринку. Крім того, він зазнає впливу ринкової волатильності (ціна акцій залежить не тільки від зусиль менеджерів), а також не дозволяє розробити стратегію розвитку підприємства спрямовану на ріст

вартості і здійснювати її корегування, оцінити створення вартості окремими бізнес-одинацями, і відповідно їх вклад в цей процес.

Розглянувши методику розрахунку найбільш популярних показників діяльності, поспробуємо висловити свої міркування щодо вибору основного результативного показника, який би дозволив оцінити ефективність менеджменту зі створення доданої вартості. Треба відмітити, що дисконтовані грошові потоки в теорії фінансового менеджменту вважаються найбільш обґрунтованим методом визначення вартості підприємства. Однак, даний метод не дає менеджменту прикладного інструменту управління і не дозволяє забезпечити аналітичний процес періодичною інформаційною підтримкою для прийняття управлінських рішень. Дисконтований грошовий потік враховує довгострокові перспективи розвитку підприємства, динаміку факторів виробництва і споживання, є важливим, з точки зору, стратегічного аналізу, дає можливість визначити його ринкову вартість на певний момент часу, але втрачає свою корисність для оцінки ретроспективи. Його важко використати як критеріальний для поточної діяльності, тобто в оперативному управлінні. Крім того, він не придатний для контролю ефективності процесу створення вартості на регулярній основі у зв'язку з трудомісткістю. Через це в практиці фінансового управління перевага надається моделям, що ґрунтуються на показнику економічного прибутку.

Проведені в [72] дослідження розглянутих показників на відповідність вимогам достовірності (правдивості відображення економічних процесів створення вартості); несуперечності (відсутності логічних протиріч при розрахунку окремих елементів); можливості використання облікових даних (за винятком ставки дисконтування); прогнозованості (можливості прогнозування окремих елементів); зрозумілості менеджерами всіх рівнів; верифікованості (можливості перевірки незалежним користувачем інформації) лише підтверджується даний факт .

Враховуючи труднощі довгострокового планування в українських реаліях, вважаємо за доцільне як інструмент в рамках вартісного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах використати таку конструкцію показника, що допоможе оцінити ефективність господарювання за звітний період, і разом з тим відобразатиме створену вартість (навіть тих, чії акції не котуються на фондовому ринку). Таким показником є економічна додана вартість (EVA). Він належить до показників, які є простими в розрахунку і зрозумілими не тільки для зарубіжних інвесторів, але і для не фінансових менеджерів та працівників підприємства,

дозволяє оцінити результативність досягнення таких стратегічних завдань, як максимізація ринкової вартості та ефективності господарської діяльності, мінімізація витрат на залучення капіталу. Крім того, система оцінки результативності роботи підприємства, що ґрунтується на дисконтованих грошових потоках, оперує прогнозними даними, а показник економічної доданої вартості дозволяє виміряти створену вартість за будь-який період (місяць, квартал, рік) на основі звітних даних.

Пропонуючи використання даного показника, розглянемо можливості усунення недоліків пов'язаних з його використанням. Почнемо із необхідності проведення спеціальних коригувань фінансової звітності. Відразу відмітимо, що саме це питання є дискусійним. Розробники концепції Дж. Беннет Стюарт і Джоел Штерн описують 154 коригування, проте з них реально пропонують використовувати не більше 10-12 [426], інші - обґрунтовують необхідність здійснення до 20 коригувань [415], або навіть 5-6 коригувань [391, 394]. Деякі науковці взагалі проти проведення будь-яких коригувань [420], чим досягається максимальна простота і зрозумілість розрахунку. Безумовно, коригування ускладнюють розрахунок і використання на практиці показника EVA. Вивчення їх суті дає можливість стверджувати, що одні з них ведуть до збільшення показника, чим викликають недовіру до нього власників, акціонерів, інвесторів, інші – є не суттєвими. Тому використання показника EVA передбачає врахування складності і трудомісткості необхідних коригувань, а також їх впливу на визначення вартості підприємства.

Тепер зупинимося на недоліку, пов'язаному з провадженням інвестиційних проектів із значними витратами капіталу і рівнем ризику. Безумовно, вони погіршують показник EVA як в поточному, так і в майбутньому періодах. Однак, такий недолік притаманний й іншим моделям оцінки вартості підприємства.

Таким чином, з врахуванням можливостей усунення недоліків, притаманних показнику EVA, можна зробити висновок про доцільність його використання як аналітичного інструменту в управлінні підприємством, виділивши два можливих рівні такого використання: зовнішній і внутрішній. Зовнішній відображає можливості використання EVA як інструменту бенчмаркінгу з метою залучення інвесторів (в цьому випадку можна запропонувати використання відносного показника, що ґрунтується на EVA, а саме відношення EVA до інвестованого капіталу), внутрішній - орієнтований на підвищення ефективності діяльності

підприємства, що дозволяє поєднати фінансову звітність підприємства і вимоги вартісної концепції управління. Це визначає його роль в практиці фінансового управління.

Слід зазначити, що потенціал росту вартості повинен відобразитися не тільки у безпосередніх факторах росту показника EVA, які впливають з математичної формули, адже такі фактори визначають вартість будь-якого підприємства, а перед менеджментом стоїть завдання збільшити вартість конкретного підприємства. Тому, одним із завдань управління є погодження математичних факторів вартості з логічними. Даний процес реалізується через використання збалансованої системи показників, бо тільки в такому випадку стратегічні цілі підприємства будуть мати логічне відображення в поточних бюджетах підприємства.

Теорія і практика стратегічного управління свідчить про існування проблем, характерних для впровадження будь-яких інноваційних бізнес-проектів на підприємстві. Серед них брак уваги зі сторони вищого керівництва; недостатній рівень комунікацій та інформованості працівників, їх примусове залучення без необхідного пояснення і мотивації; відсутність швидких результатів розцінюється як провал, і він припиняється [311]. Ці проблеми притаманні і бізнес-проекту з впровадження інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління (далі ІСВОУ). Однак, їх вплив можна мінімізувати, врахувавши особливості вітчизняного бізнес-середовища, а також визначивши роль організаційних структур підприємства, відповідальних за розробку, впровадження, використання, моніторинг та коригування системи.

Впровадження і експлуатація ІСВОУ передбачає розробку нормативних документів, регламентів і процедур. Основою для них є набір документів, сформований згідно вимог стандарту ISO 9001, який доповнюється з врахуванням особливостей ІСВОУ. Це стосується схем та термінів формування, перегляду і затвердження стратегічних завдань, стратегічних ініціатив та їх бюджету, системи вартісно-орієнтованих ключових показників та їх цільових значень, строку та способів узагальнення інформації, визначення графіку проведення нарад по впровадженню, функціонуванню та актуалізації інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління.

Узагальнивши досвід впровадження і функціонування ІСВОУ на промислових підприємствах, нами виокремлено і подано на рис. 3.22. основні переваги, які вона надає основним зацікавленим особам в їх діяльності.

- Впевненість в захисті інвестицій;
- Можливість будь-коли контролювати реалізацію стратегії;
- Впевненість в тому, що для реалізації вартісної стратегії вибрано необхідний інструментарій;
- Можливість поєднання внутрішніх і зовнішніх підходів до оцінки діяльності підприємства;
- Встановлення взаємовигідних партнерських відносин;
- Формування і забезпечення раціональної політики в сфері якості продукції;
- Ріст якості продукції;
- Ріст вартості підприємства;
- Можливість сертифікації

Для власників, інвесторів, замовників, постачальників



Рис. 3.22. Переваги, які дає інтегрована система вартісно-орієнтованого управління основним зацікавленим сторонам в діяльності підприємства

Чіткий розподіл відповідальності і повноважень, їх оптимізація, узгодженість взаємодій бізнес-процесів і функцій структурних підрозділів, продумана система мотивації дозволяють суттєво покращити керування підприємства, створюють передумови для залучення всіх працівників у реалізацію вартісної стратегії, спрямовують їх у русло плідної роботи, поліпшують психологічний клімат в колективі, переорієнтують топ-менеджерів на рівень стратегічного управління. Наявність в системі механізмів моніторингу і вимірювання, внутрішнього аудиту, оцінки задоволеності клієнтів, аналізу з боку керівництва роблять її сприятливою до постійного удосконалення і поліпшення, дозволяють оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Постійний аналіз очікувань та

вимог споживачів, попередження рекамацій і відповідно пов'язаних з ними додаткових матеріальних та трудових втрат дозволяють розробити комплекс коригувальних і запобіжних заходів, які суттєво знижують підприємницький ризик. Крім того, ІСВОУ через задоволення інтересів всіх основних зацікавлених в діяльності підприємства осіб (клієнтів, інвесторів, власників, менеджменту, персоналу, держави), отримання сертифікату відповідності вимогам ISO суттєво підвищує імідж підприємства, як стабільного і надійного партнера, що робить можливим доступ до більш дешевого капіталу, розширює географічні ринки збуту, збільшує клієнтську базу.

Нові умови господарювання свідчать про те, що на ринку конкурують не окремі підприємства, а ланцюги виробників. Запропонована система управління спрямована на налагодження партнерських відносин з постачальниками, розробку з ними спільної стратегії з метою поліпшення результативності процесів, які створюють цінності для споживачів. Це дозволить зменшити транзакційні витрати і підвищити конкурентоспроможність продукції.

Документація, сформована в процесі успішного впровадження ІВОСУ, яка є втіленням досвіду, знань, практики постійного поліпшення процесів управління створює особливий вид нематеріальних активів - ноу-хау, носіями якого є персонал підприємства. За рахунок оперативного доступу до інформації, її уніфікованого вигляду, наочного відображення розробленої стратегії, ІСВОУ скорочує час прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, підвищує вірогідність успішної реалізації стратегічних завдань, спрямованих на ріст вартості підприємства. Крім того, її використання дає можливість систематизувати управлінські технології, які можуть застосовуватися в її рамках для підвищення ефективності господарювання (облік затрат за видами діяльності - Activity-based costing, неперервні прогнозування і бюджетування ), конкретизувати види інформаційних систем, необхідних підприємству. Впровадження і функціонування ІСВОУ може супроводжуватися інформаційною підтримкою за допомогою різних пакетів програмного забезпечення. Типовими наборами функцій програмного забезпечення рекомендованого [157] є: збалансована система показників Нотація: стратегічна карта; моделювання бізнес-процесів Нотації: IDEF0, BPMN, Flowchart, Cross Functional Flowchart (Процедура), Event-Driven Process Chain (EPC); проектування організаційної структури. Нотація: організаційна діаграма; система імітаційного моделювання бізнес-процесів та функціонально-вартісного аналізу, яке здійснюється з метою поопераційного розрахунку собівартості продукту



(послуги) і визначення терміну здійснення бізнес-процесу; система менеджменту якості, основними об'єктами якої є Матриця відповідальності, Перелік записів щодо якості, Графік проведення аудитів СМЯ (матриця), Контрольна карта бізнес-процесів.

Запропонована нами деревовидна структура взаємодії бізнес-процесів за критеріями оцінки результативності та її використання в інформаційній системі дозволить впровадити і підтримувати систему управління за допомогою додатку Microsoft Excel. Перевагами автоматизації розрахунків та аналізу значень за його допомогою є відносна дешевизна, можливість швидкої адаптації до зміни бізнес-процесів, побудова візуальних методів виводу даних. Існування детермінованих зв'язків між показниками, дозволяє додатку проаналізувати «...а що буде, коли...» і це ще одна з причин її успішного використання в практиці функціонування ІСВООУ.

Для прикладу, покажемо застосування додатку Microsoft Excel при формуванні інтегрованих показників для побудови «інформаційних панелей» з метою оцінки досягнення стратегічних завдань Корпорації. Для цього перенесемо контрольні завдання, показники та їх фактичні і цільові значення у додаток, виділивши для них два окремі стовпці. В наступному стовпці знайдемо коефіцієнт, який відображає відсоток їх виконання. Для цього використаємо функцію «Формула», опцію «ЯКЩО ПОМИЛКА (IFERROR)» ( рис. 3.23 ).

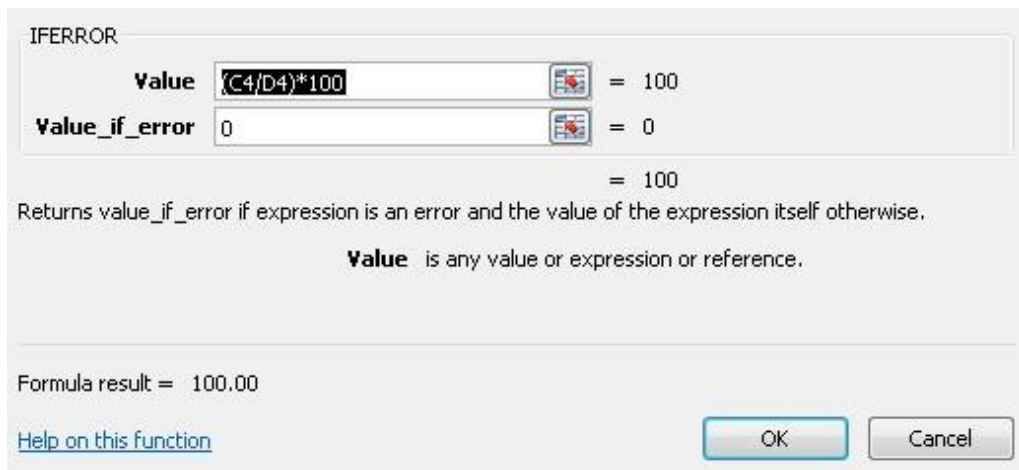


Рис. 3.23 Візуалізація введення коефіцієнта, що відображає рівень виконання стратегічної цілі

Якщо фактичного значення у таблиці не буде, то у розрахунках може виникнути необхідність ділення на нуль. «Формула» замінить такі значення нулями, вказуючи на те, що цілі досягнуто не було.

Для кращої візуалізації рівня досягнення цілей використаємо «Умовне Форматування», яке дозволяє змінювати колір кожної з комірок, що показує процент його виконання ( рис. 3.24 ).

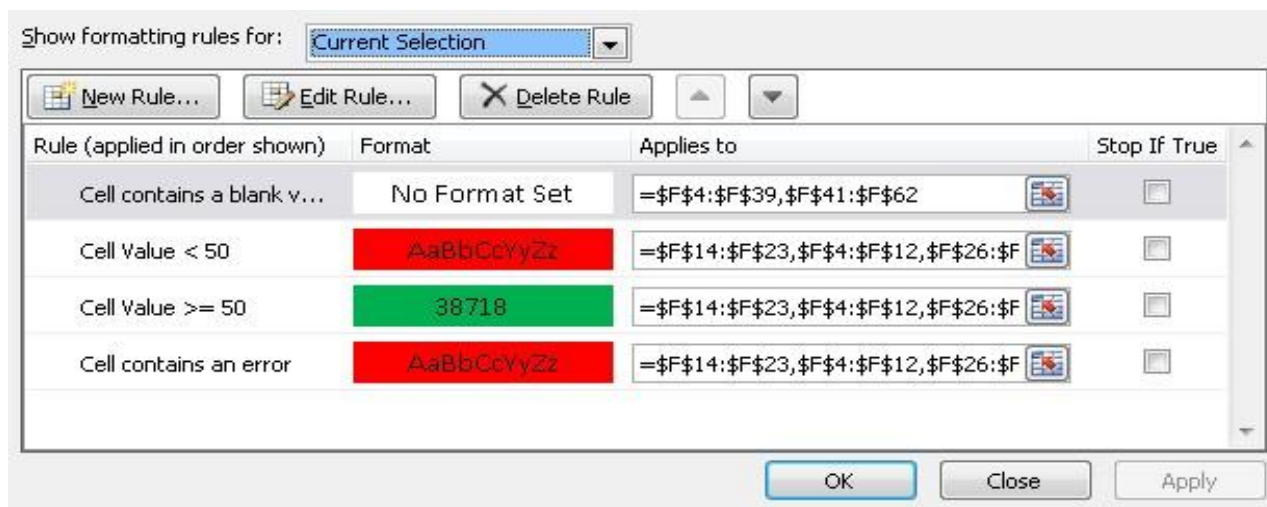


Рис. 3.24. Візуалізація виконання цілей за допомогою «Умовного Форматування»

Якщо рівень досягнення цілі менше 50%, тоді вважатимемо, що цілі не досягнуто, тому фарбуємо комірку у червоний колір. Червоний колір також буде відображати наявність проблем при введенні даних для розрахунків. Якщо рівень досягнення цілі більше 50%, то фарбуємо комірку у зелений колір.

Для бальної оцінки кожної з цілей, використаємо вбудовану в Microsoft Excel формулу «ЯКЩО» ( рис. 3.25).

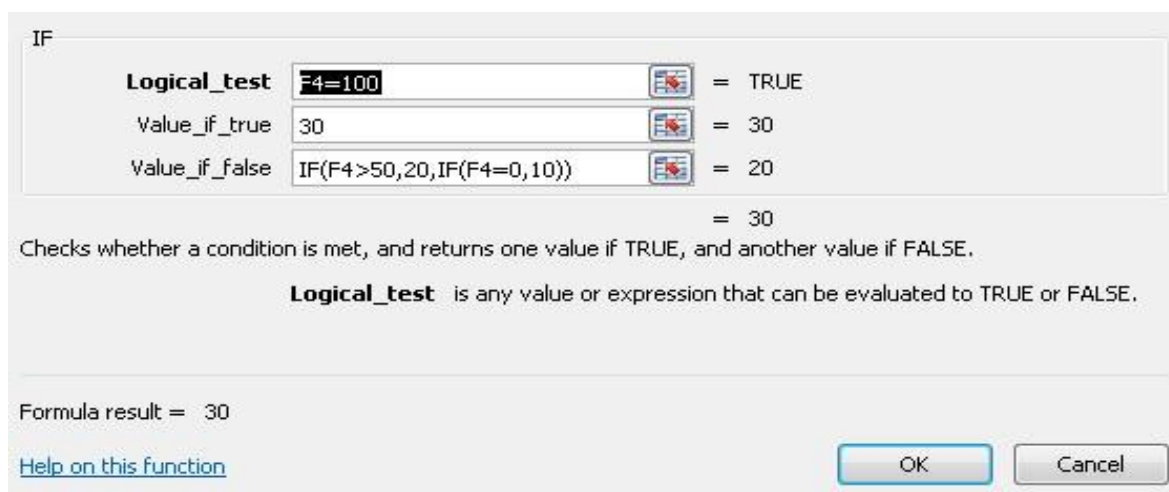


Рис. 3.25 Візуалізація бальної оцінки виконання стратегічної цілі

Якщо завдання виконано на 100 відсотків, то ставимо йому у відповідність 30 балів, якщо - ні, то знову перевіряємо рівень його виконання. У випадку, якщо він менше 50, але більше 0, то присвоюємо завданню 20 балів, в іншому випадку – 10 балів.

Для відображення узагальненої інформації необхідно створити нову вкладку у документі . Її вигляд подано на рис. 3.26.

№	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2	<b>Перспектива Фінанси</b>					<b>Перспектива Бізнес-процеси</b>				<b>Перспектива Закупівельна Логістика</b>		
3	Кількість цілей	5,00				Кількість цілей	8,00			Кількість цілей	7,00	
4	Всього по перспективі, в Баллах	200				Всього по перспективі, в Баллах	280			Всього по перспективі, в Баллах	150	
5	Максимальна кількість балів для перспективи	200				Максимальна кількість балів для перспективи	280			Максимальна кількість балів для перспективи	210	
6	Всього по перспективі, К <sub>д</sub> - коефіцієнт, що відображає рівень досягнення стратегічних завдань	0,740741				Всього по перспективі, К <sub>д</sub> - коефіцієнт, що відображає рівень досягнення стратегічних завдань	1,166667			Всього по перспективі, К <sub>д</sub> - коефіцієнт, що відображає рівень досягнення стратегічних завдань	0,714286	
8	<b>Перспектива клієнти</b>					<b>перспектива навчання і розвиток</b>						
9	Кількість цілей	10,00				Кількість цілей	14,00					
10	Всього по перспективі, в Баллах	150				Всього по перспективі, в Баллах	360					
11	Максимальна кількість балів для перспективи	300				Максимальна кількість балів для перспективи	420					
12	Всього по перспективі, К <sub>д</sub> - коефіцієнт, що відображає рівень досягнення стратегічних завдань	0,6				Всього по перспективі, К <sub>д</sub> - коефіцієнт, що відображає рівень досягнення стратегічних завдань	0,857143					

Рис. 3.26. Форма вкладки документа, що відображає узагальнену інформацію щодо виконання стратегічних цілей

Для визначення максимально можливої кількості балів для кожної з перспектив, використовуємо вбудовану формулу множення, та перемножимо кількість контрольних завдань на 30 балів. Кожна з перспектив набрала певну кількість балів, які були підраховані.

### 3.6. Особливості інноваційного розвитку малих підприємницьких структур та шляхи його активізації

В умовах суспільних трансформацій малі підприємницькі формування є

органічним структурним елементом не лише системи ринкових відносин, а й потужним резервом економічного зростання нашої держави. Становлення ринкових відносин у національній економіці передбачає активний розвиток як малого бізнесу, так і підприємницької діяльності загалом. Розвиток малого бізнесу в країні з ринковою економікою має велике значення, тому що саме він виступає джерелом економічного зростання [276]. Український досвід і позитивні результати розвитку малого бізнесу в країнах, які пройшли етап реформування економічної системи, свідчать про чималі досягнення малого бізнесу в процесі становлення ринкової системи, що докладно висвітлено в багатьох наукових працях [2, 32, 39, 109, 121, 127, 228, 282, 321].

Малий бізнес – це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу, необов'язково ризикова та інноваційна [55, с. 25]. Саме в цьому якісному чиннику З. Варналій бачить різницю між поняттями “мале підприємництво” та “малий бізнес”. Але існує й інша точка зору, яку наводить російський вчений Л.І. Євєнко: “Бізнес – це діяльність, що спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції або послуг... Дещо більш частковий випадок бізнесу – це підприємництво. Цей вид діяльності ще більш пов'язаний із особистістю людини-підприємця, яка здійснює бізнес, починаючи нове діло, реалізуючи деякі нововведення, вкладаючи власні кошти в нове підприємство та приймаючи на себе особистий ризик” [270, с. 12]. Це суперечить точці зору, що склалася в українській економічній науці, де поняття бізнесу вважають ширшим, ніж підприємництво. Але точка зору української економічної науки видається більш переконливою.

Саме внаслідок причин як системного, так і не системного характеру (рис. 3.27) мале підприємництво в Україні ще не досягло порогу “критичної маси”, за якого внутрішній механізм його життєдіяльності починає діяти в режимі саморегуляції та самовідтворення.

Причини системного характеру дуже складно усунути. Їхній вплив буде слабшати в міру становлення в Україні ринкової економіки, набуття досвіду суб'єктами підприємницької діяльності, нарощування капіталу та можливостей здійснення інвестицій у власну справу.



Рис. 3.27. Причини незадовільного стану малого бізнесу в Україні [184].

Причини несистемного характеру, що зумовлюють незадовільний стан малого бізнесу та стримують діяльність малих підприємств, пояснюються, у першу чергу, тими заходами, які здійснюються в Україні з метою регулювання малого бізнесу.

Незадовільний стан малого бізнесу значною мірою зумовлений недостатньою державною підтримкою, що відзначається у багатьох наукових працях з цього питання [74, 76, 115, 131, 181, 183, 184, 270, 281, 327]. Держава повинна підтримувати малий бізнес, особливо на перших етапах його становлення, повинна бути регулятором його спрямованості.

Саме причини, що мають несистемний характер, значною мірою зумовлюють нестабільність або високу динамічність зовнішнього середовища діяльності малих підприємств. Природа змін у зовнішньому середовищі в українській економіці відрізняється від розвинених у промисловому відношенні країн, де вона зумовлена темпами розвитку інновацій і процесами глобалізації, та виникає, насамперед, із нестабільності, непередбачуваності, суперечливості й навіть деякої штучності цих

змін. Подібна нестабільність зовнішнього середовища негативно позначається на діяльності українських підприємств. Але, якщо великі підприємства можуть протистояти їй у міру наявних переваг за рахунок можливості інвестувати значні кошти в розширене відтворення капіталу, проведення широкомасштабних маркетингових досліджень, підвищення кваліфікації персоналу, то малі підприємства дуже часто не можуть подолати негативний вплив зовнішнього середовища та припиняють своє існування, або з великими труднощами підтримують свою діяльність.

Однак, не применшуючи значення державної підтримки малих підприємств [54, 109, 184], слід зауважити, що, якщо вони самі не будуть застосовувати сучасні підходи й способи, механізми та інструменти управління, у них не буде стійкої динаміки розвитку.

Крім того, структура малого бізнесу є дуже неоднорідною, тому чітке визначення його суб'єктів, стосовно яких необхідне розроблення конкретних підходів і способів, механізмів та інструментів управління, має важливе значення.

За ознакою інноваційності в структурі українського малого підприємництва можна виділити дві складові – малий бізнес та, власне, підприємництво, тобто малий бізнес, якому властиві інноваційні риси і, відповідно, малі підприємства, що належать до сфери малого бізнесу, та малі підприємства, яким властивий інноваційний характер діяльності.

Визначення мети й напрямків організації комплексного інноваційного розвитку малих підприємницьких формувань зумовлює необхідність визначення цього поняття. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі поняття “інновація” є поширеним і має різноманітні трактування залежно від контексту. Проблемами інноваційної діяльності займалися такі науковці: О.І. Волков, М.П. Денисенко [168], А.А. Мазур, Н.В. Осадча [227].

Вперше термін “інновація” впровадив у науковий лексикон відомий австро-американський економіст і соціолог Й. Шумпетер (1883–1950).

Й. Шумпетер проводив чітке розмежування між винаходом та інновацією, неодноразово наголошував, що безліч винаходів, у тому числі й тих, що були запатентовані, ніколи не були доведені до конкретного застосування і, таким чином, ніколи не перетворилися в інновацію. За його словами, ідея або науковий

принцип не мають значення для економічної практики, якщо вони не були втілені в практику господарювання.

Враховуючи специфіку комплексного розвитку інноваційних процесів у сфері підприємницької діяльності, їх за характером можна поділити на такі взаємопов'язані види:

- технічні новинки і нововведення, які проявляються у вигляді нових продуктів (виробів), технологій виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів);

- організаційні нововведення, що охоплюють нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємств, установ, організацій та інших ланок суспільного виробництва (організаційні структури управління сферами науки та виробництва, форми організації різних типів виробництва й колективної праці тощо);

- економічні — методи господарського управління наукою та виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, аналізування, контролювання, оцінювання результатів діяльності та ефективності використання ресурсів;

- соціальні — різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, передусім керівного складу всіх рівнів; стимулювання творчої діяльності; поліпшення умов і постійна підтримка високого рівня безпеки праці; охорона здоров'я людини та охорона довкілля; створення комфортних умов життя тощо);

- юридичні — нові і змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств та організацій.

Види інноваційних процесів у сфері підприємницької діяльності наведено на рис. 3.28.

За масштабністю і силою впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва, в т.ч. і підприємницької діяльності, всі нововведення можна об'єднати у дві групи — локальні та глобальні.

Якщо локальні нововведення ведуть переважно до еволюційних перетворень у сфері діяльності підприємств і через це не справляють якогось істотного впливу на ефективність функціонування та розвитку цих підприємств, то глобальні, що

здебільшого є принципово новими, кардинально підвищують організаційно-технічний рівень виробництва, а завдяки цьому забезпечують суттєві позитивні зрушення в економічних і соціальних процесах.

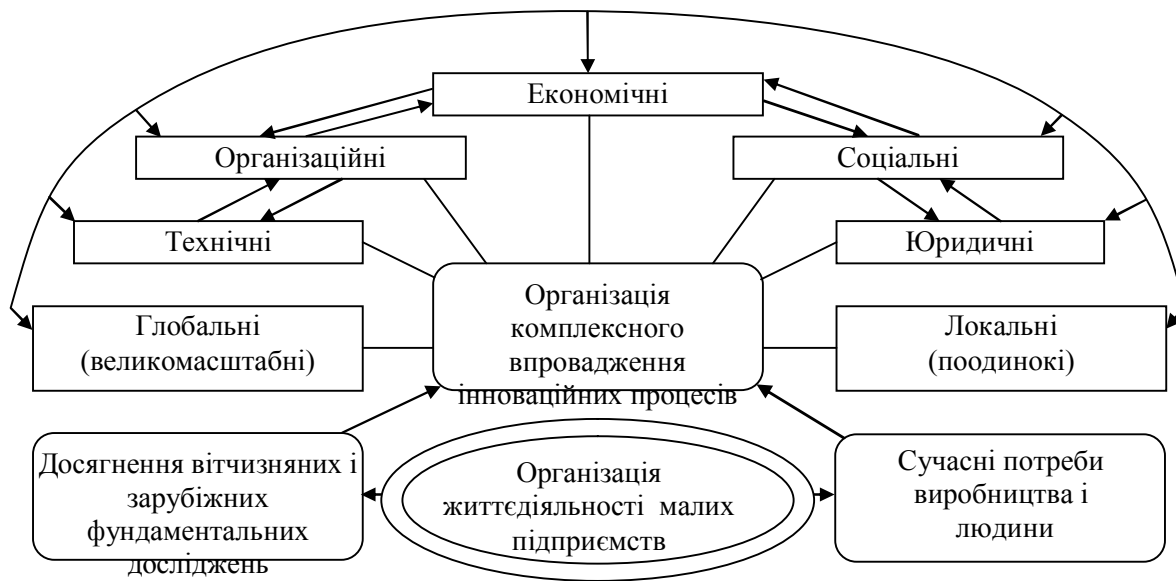


Рис. 3.28. Види інноваційних процесів у сфері підприємницької діяльності [192].

Між окремими видами інноваційних процесів існує досить тісний взаємозв'язок. Технічні новинки зумовлюють, передусім, відповідні організаційні нововведення, а останні потребують, як правило, певних змін в економічному механізмі діяльності підприємств.

Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно призводять до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює розв'язання їх за допомогою нових економічних рішень. Це веде до застосування базових нововведень в нетрадиційних сферах. Зрештою, усі нововведення на підприємствах, зорієнтованих на динамічний розвиток і невпинне підвищення ефективності виробництва, мають спиратися на відповідні нормативно-законодавчі акти — інакше вони не матимуть належного впливу на масштаби й терміни досягнення соціально-економічних цілей діяльності підприємств.

Інноваційна активність промислових підприємств характеризується тим, що будь-які локальні й глобальні нововведення різного спрямування можуть забезпечувати максимально можливий прогресивний вплив на виробництво та інші види діяльності за умови, якщо підприємства, установи, організації використовують їх постійно і комплексно.



Доцільність використання комплексно-інноваційних методів як інструментів стійкого і динамічного розвитку малих підприємств ґрунтується на одній з основних особливостей таких підприємств – їхній високій адаптивності до кон'юнктури ринку внаслідок обмежених обсягів випуску продукції та невеликої потреби в ресурсах, до різних нововведень унаслідок спрощеної структури внутрішньофірмового управління, їхньої мобільності внаслідок відносно легкого відходу з ринкових ніш, що стали не вигідними, та можливості займати нові, перспективні ніші.

Необхідність і доцільність вибору саме диверсифікації як способу розвитку малого підприємства існують тоді, коли в наявності є той або інший мотив зміни бізнес-портфеля.

Внаслідок витратного характеру диверсифікації видів діяльності та високої чутливості малих підприємств до втрати навіть невеликих коштів рішення про диверсифікацію діяльності та вибір її виду слід приймати на підставі ретельного вивчення мотивів, цілей і фінансово-економічних результатів диверсифікації діяльності, фінансового обґрунтування й урахування можливих ризиків та їхніх наслідків.

Втрата коштів може мати серйозні наслідки, аж до ліквідації малого підприємства.

Серед мотивів зміни бізнес-портфеля власники та керівники підприємств переважно віддають перевагу оборонним мотивам. Іншими словами, диверсифікувати діяльність підприємства змусили серйозні зміни у зовнішньому середовищі – падіння попиту на продукцію, поява сильніших конкурентів, зміна “правил гри” за ініціативою або держави, або місцевих органів управління. Внаслідок цього можна стверджувати, що в цих випадках диверсифікація діяльності має вимушений характер, тому що саме через негативний вплив зовнішнього середовища здійснюється моральне старіння товару, при якому його модернізація економічно не вигідна (результати модернізації суттєво нижчі за відповідні витрати), знижується прибутковість діяльності (“висихання” бізнесу).

Диверсифікація діяльності в цьому випадку орієнтована на ринок і тому її слід розглядати як реакцію підприємства на зміни, що відбулися або відбуваються у зовнішньому середовищі. Тобто, рішення про диверсифікацію діяльності малі підприємства приймають добровільно, але дуже часто під тиском певних обставин, деякі з котрих зазначені вище. Так звані наступальні мотиви є підґрунтям

диверсифікації діяльності небагатьох підприємств. Не зважаючи на мобільність малих підприємств, які мають можливість швидко перейти до нового виду діяльності, вони також відрізняються певним консерватизмом щодо нових видів діяльності.

Основними аргументами щодо вибору виду диверсифікації малих підприємств є обмеженість фінансових ресурсів та їх джерел, тому для них найсприятливішими є пов'язана та центрована диверсифікація діяльності.

Пов'язана диверсифікація діяльності малих підприємств розглядається як новий вид діяльності, що пов'язаний із існуючим видом діяльності у виробництві, технології, маркетингу, матеріальному постачанні, збуті тощо. Центрована диверсифікація передбачає використання максимальною мірою можливостей існуючого бізнесу для пошуку та додаткових можливостей розвитку підприємства.

Переваги пов'язаної диверсифікації діяльності для малих підприємств зумовлені тим, що вона є менш витратною і, як наслідок, може бути більш ефективною.

Ці переваги збільшуються у випадку, якщо диверсифікація діяльності дозволяє значно посилити конкурентні переваги існуючого виду (або існуючих видів) діяльності. Аналіз нових видів діяльності може бути виконаний з використанням методу квантифікації, що дає можливість кількісного оцінювання якісних рис зв'язків видів діяльності малого підприємства. Результати застосування цього методу можуть стати підґрунтям оцінювання ефективності диверсифікації діяльності (див. табл. 3.27)

Таблиця 3.27

Приклади параметрів диверсифікації в умовах малих підприємств залежно від їх спеціалізації

Сфера діяльності	Параметр спеціалізації	Параметри інновацій
Виробництво	Виріб виробничого призначення	Модифікація виробу на єдиній конструктивній базі. Виробництво запасних частин. Здійснення сервісного обслуговування виробів. Шеф-монтажні роботи. Навчання персоналу споживача. Виконання ремонтних робіт
	Виріб кінцевого споживання	Модифікація виробу на єдиній конструктивній базі. Здійснення сервісного обслуговування виробів
Послуги	Послуги (виробничого, управлінського призначення та населенню)	Розширення спектра існуючих послуг. Надання принципово нових послуг. Виробництво виробів для надання послуг
Посередництво	Товарна група	Збільшення складу групи. Збільшення кількості товарних груп. Здійснення додаткових операцій (фасування, упаковка тощо)

У центрованій диверсифікації діяльності стосовно особливостей діяльності малих підприємств можна виділити такі можливі напрями:

- диверсифікація, пов'язана з потребами ринку – освоєння нової технології, нових видів продукції, матеріалів, що є певним чином спорідненими з існуючими, з метою продовження обслуговування традиційного ринку;

- застосування традиційних технологій, які використовує підприємство, для задоволення нових потреб, що дозволяє розширити діяльність шляхом випуску нової продукції або організувати обслуговування продукції, яка випускається, або вийти на нові ринки;

- розширення кола споживачів продукції шляхом деякої її модернізації, введення сервісного обслуговування.

Названі напрями центрованої диверсифікації діяльності малих підприємств відрізняються один від одного, насамперед, обсягом інвестицій та обсягом організаційної роботи, що повинна бути виконана.

Перший напрямок центрованої диверсифікації, що викликаний потребами ринку та передбачає освоєння нової технології, нових видів продукції, матеріалів, є дуже складним процесом для малих підприємств. Цей вид диверсифікації є складним навіть для великих та середніх підприємств, тому що потребує значних інвестицій та пов'язаний з високим ризиком. Унаслідок цих обставин перший напрямок центрованої диверсифікації може бути придатним для дуже успішних малих підприємств, які належать до підприємств інноваційного типу, що вичерпали резерви подальшого зростання іншими способами та мають стійке фінансове становище.

Другий напрямок центрованої диверсифікації можна розглядати як більш придатний для малих підприємств, хоча для його реалізації будуть потрібні значні зусилля спеціалістів підприємства в пошуках нових сфер і областей застосування продукту, який випускає підприємство.

Реалізація третього напрямку центрованої диверсифікації можлива у випадку успішної роботи малого підприємства з просування продукції.

Таким чином, саме пов'язана та центрована диверсифікації діяльності є найпридатнішими для малих підприємств, тому що такі види диверсифікації є менш ризикованішими й потребують менших витрат. При цьому слід зауважити, що ці види диверсифікації діяльності забезпечують еволюційний розвиток малих підприємств. Для цього типу розвитку характерні тривалі зміни, безперервні дрібні кроки, необхідність пошуку компромісів. Тому необхідно зазначити, що

міжгалузева диверсифікація діяльності малого підприємства, яка забезпечує його революційний розвиток більш серйозно впливає на його діяльність, дозволяючи з урахуванням стану галузей маневрувати обсягами діяльності й фінансових потоків. Водночас така диверсифікація є дорожчою, потребує залучення спеціалістів різного профілю, що збільшує адміністративні витрати підприємства. Тому малі підприємства здійснюють міжгалузеву диверсифікацію значно рідше. Важливим є і той факт, що коли новий вид діяльності обіцяє або більшу прибутковість, або отримання стабільного доходу, то власники та керівники малого підприємства рішуче прагнуть до нового виду діяльності.

Диверсифікація діяльності у випадку її успішності веде до збільшення масштабу діяльності малого підприємства, підвищення його стійкості та може сприяти його перетворенню у підприємство середнього розміру. Але при цьому слід враховувати закон зменшення віддачі вкладеного капіталу при збільшенні ступеня диверсифікації. Згідно з цим законом після певної точки екстенсивна диверсифікація веде до падіння доходів на одиницю вкладеного капіталу. Пояснюється це так. Диверсифікація діяльності малого підприємства призводить до появи кількох (двох і більше) видів діяльності, які відрізняються, перш за все, рівнем прибутковості. Оскільки отримання прибутку є однією з цілей діяльності будь-якого підприємства, то першочергову увагу підприємство приділяє експлуатації найсприятливіших видів діяльності. Менш прибуткові види діяльності підприємства отримують менше уваги. Така послідовність уваги та зусиль підприємства стосовно експлуатації різноприбуткових видів діяльності значно обмежує можливості зростання підприємства, його подальший розвиток.

Тому можна зробити висновок, що в певних випадках диверсифікація діяльності малих підприємств поряд з деякими перевагами в майбутньому може обмежувати можливість подальшого розвитку її диверсифікації. Такий висновок змушує ретельніше та виваженіше приймати рішення про диверсифікацію діяльності малих підприємств, зокрема, проводити перспективний аналіз майбутніх видів діяльності підприємства та їх співвідношення. Ця тенденція посилюється додатковими витратами на управління підприємством із диверсифікованою діяльністю, що, у свою чергу, створює межу зростання диверсифікації підприємства. Однак, в цьому питанні важливим є використання реінжинірингу, який при певних початкових витратах здатний принести суттєві вигоди, зокрема, в частині автоматизації технологічних процесів, інформатизації певних бізнес-процесів тощо. Розуміючи переваги реінжинірингу, власники підприємств дали

ствердну відповідь щодо застосування елементів цього інноваційного шляху розвитку.

Українські малі підприємства вдаються до застосування інновацій, але процедура ця дуже часто здійснюється емпірично, без належного обґрунтування, унаслідок чого часто закінчується невдало. Комплексно-інноваційний провайдинг розвитку малих підприємств, незважаючи на те, що вважається способом розвитку підприємства, частіше здійснюється спонтанно, майже інтуїтивно. У більшості випадків його не можна вважати плановим. Найчастіше до нього зверталися ті малі підприємства, перед якими гостро поставала проблема виживання внаслідок або появи сильнішого конкурента, або зміни правил гри в тому секторі, де діяло підприємство (наприклад, унаслідок появи відповідних законодавчих чи підзаконних актів або рішень місцевих органів влади), або незначних успіхів у вибраному виді діяльності.

Але застосовувати комплексно-інноваційні методи у діяльності підприємств слід, перш за все, планово, на підставі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку, якості та цінових рівнів власної продукції та продукції конкурентів, запиту споживачів, перспектив розвитку інновацій у сфері діяльності підприємства.

Перш за все, слід звернути увагу на причини, що спонукають малі підприємства звертатися до інновацій в діяльності. Причини комплексно-інноваційного провайдингу розвитку малих підприємств дуже різноманітні, але це різноманіття можна звести до двох основних. Комплексно-інноваційний провайдинг розвитку викликаний або прагненням нарощувати потенціал підприємства, або є наслідком негативних результатів діяльності внаслідок жорсткої конкуренції в регіоні, неправильних управлінських рішень або вибору невдалої стратегії розвитку, загрози банкрутства, що насувається. У першому випадку до комплексно-інноваційного провайдингу малі підприємства вдаються тоді, коли він планується на перспективу для зміцнення становища підприємства й здійснюється в комплексі з заходами для аналізу ринку, просуванням продукції на ринок та іншими тактичними завданнями, тоді як у другому випадку вони зіткнулися з необхідністю шукати способи виживання.

Необхідним є перехід від емпіричного використання комплексно-інноваційних методів у діяльності малих підприємств до розроблення науково-обґрунтованого підходу та його експериментальної перевірки.

В комплексно-інноваційному контексті диверсифікацію, спрямовану не лише на підвищення господарської діяльності, а й на зниження рівня ризику називають

спорадичною, на відміну від латеральної диверсифікації, спрямованої на визначення пріоритетних напрямків розвитку бізнесу. Для малих підприємств досягнення ефекту від інноваційно-комплексних підходів, в т.ч. диверсифікації і спеціалізації, потрібно розглядати в комплексі, оскільки збільшення ефекту від диверсифікації не обов'язково супроводжується пропорційним зниженням ефекту від спеціалізації.

Це є передумовою розгляду використання спорадичної диверсифікації для малих підприємств не у загальному, а розгляду оцінки комплексного впливу спеціалізації та диверсифікації як обґрунтування спорадичної диверсифікації. Виявлення найефективнішого поєднання спеціалізації та диверсифікації є предметом планування спорадичного портфеля діяльності малого підприємства.

Спорадичний портфель діяльності підприємства розглядається як набір товарів, послуг або робіт, непов'язаних між собою з позиції стратегічного менеджменту і виробництво та реалізація яких забезпечують стійкість підприємства. У даному випадку стійкість підприємства визначається низьким рівнем ризику в діяльності підприємства.

Ефектом диверсифікації будемо вважати зниження ризику нижче рівня мінімального ризику окремого елемента портфеля, або нижче рівня найкращого елемента структури, або нижче рівня середньозваженого ризику за портфелем. Ефектом спеціалізації називають економію на масштабі виробництва, тобто зниження собівартості одиниці при збільшенні кількості продукції, що виробляється. Однак, не будь-яке збільшення кількості продукції, що виробляється, призводить до зниження собівартості одиниці, що слід розцінювати як неоднозначність впливу зменшення питомої ваги будь-якого найменування продукції або виду діяльності в портфелі господарської діяльності підприємства на величину ефекту спеціалізації.

Виходячи з означень процесів спеціалізації та диверсифікації можна констатувати, що вони є різноспрямованими. Розв'язання конфлікту цілей передбачає оптимізацію сполучення керованих змінних, тобто планування диверсифікації діяльності малого підприємства має базуватися на використанні оптимізаційної моделі. Результатом побудови та використання такої моделі є набір товарів, послуг або робіт, що виробляє та реалізує мале підприємство або спорадичний портфель його діяльності, який є оптимальним поєднанням спеціалізації та диверсифікації цього підприємства. Якщо формування спорадичного портфеля діяльності підприємства спрямовано на максимізацію

стійкості його діяльності, то оптимізація процесів спеціалізації та диверсифікації малого підприємства спрямована на знаходження найдоцільнішого поєднання стійкості та ефективності діяльності малого підприємства.

Як правило, в задачах обґрунтування структури портфеля при спорадичній диверсифікації оцінюють ефект диверсифікації, а не поєднання ефектів спеціалізації та диверсифікації.

При обґрунтуванні спорадичної диверсифікації розглядають відношення величин очікуваної прибутковості спорадичного портфеля діяльності підприємства й оцінних значень можливих відхилень від них. При цьому виходять з припущення, що величина одного показника прямопропорційна величині іншого. При формуванні ж спорадичного портфеля діяльності малого підприємства найзагальнішими припущеннями в побудові моделі оптимізації спорадичного портфеля є такі:

- спеціалізація підприємства дозволяє максимізувати очікувану величину економічного результату його діяльності;
- диверсифікація діяльності підприємства дозволяє мінімізувати ризик економічного результату;
- підвищення рівня диверсифікованості може суперечити цілям підвищення рівня спеціалізації.

Варто зазначити, що ймовірний характер останнього припущення обумовлений тим, що дослідження диверсифікації та її відношення до спеціалізації показало, що часткові види цих двох явищ і процесів можуть бути і не різноспрямованими.

Таким чином, основою обґрунтування рівня диверсифікованості діяльності підприємства повинна бути оптимізація ефекту від спеціалізації й ефекту від диверсифікованості.

Підставою для твердження про певний ступінь взаємного доповнення спеціалізації та диверсифікації є зроблений раніше висновок, що з видів диверсифікації й спеціалізації ефективні, головним чином, функціональна спеціалізація й предметна диверсифікація, тобто різні галузі спеціалізації та диверсифікації. Такий висновок дозволяє стверджувати про можливість знаходження оптимального подання спеціалізації та диверсифікації з деяким синергетичним ефектом, якщо значення їхніх показників не строго зворотні.

Оцінка рівнів диверсифікованості та спеціалізації може бути зроблена наступним чином. З точки зору структури можливої оптимізаційної моделі,

виходитимемо з того, що підприємства при обґрунтуванні рівня диверсифікованості повинні забезпечити збалансованість рівнів диверсифікованості та спеціалізації, зокрема, між такими процесами, як функціональна спеціалізація і предметна диверсифікація. Якщо вважати, що ці процеси строго різноспрямовані, то оптимізаційний підхід для підприємства, що встановлює найкращий баланс диверсифікації та спеціалізації, зводиться до схеми, представленої на рис. 3.29.

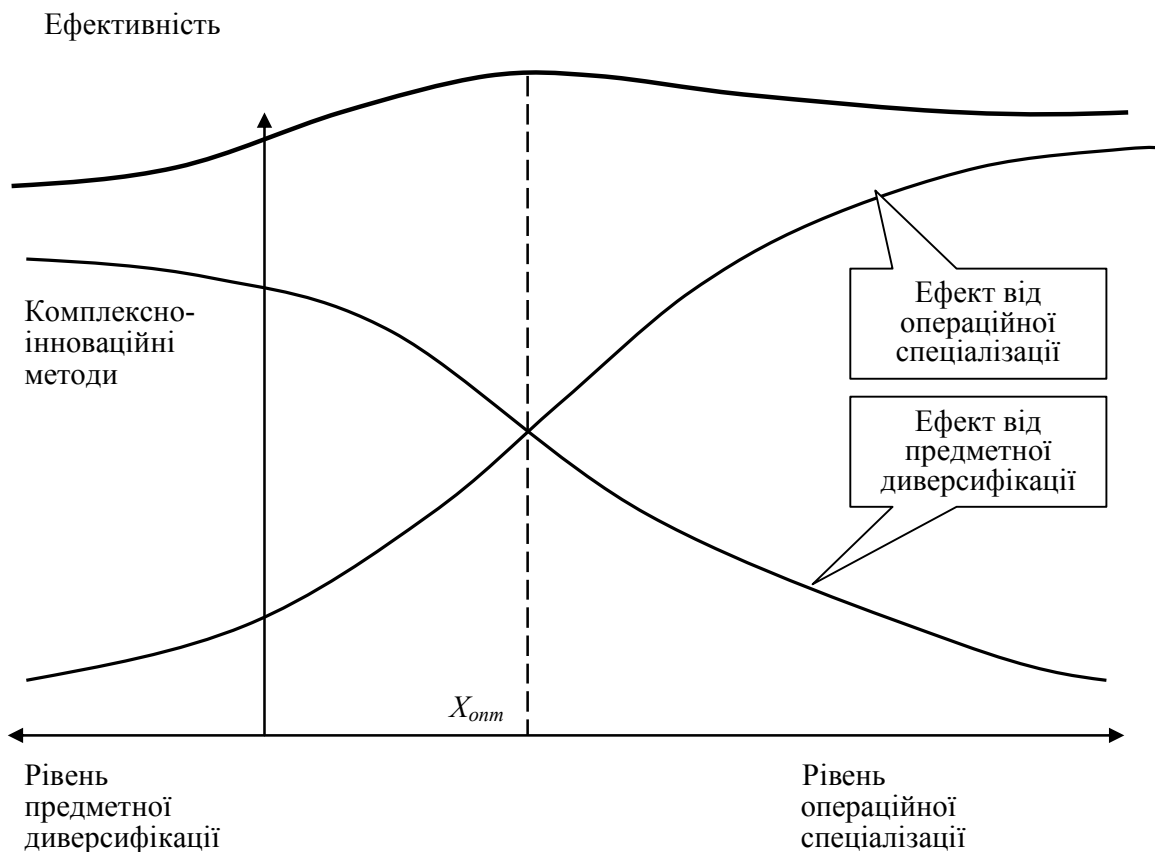


Рис. 3.29. Схема оптимізаційної задачі для окремо виділених ефектів від спеціалізації та диверсифікації

На цій схемі представлені дві залежності: приблизно відома залежність ефективності діяльності підприємства від поглиблення процесу операційної спеціалізації й відома залежність ефективності діяльності підприємства від поглиблення процесу предметної диверсифікації.

Модель, схематично представлена на рис. 3.29, зводиться до аналітичної задачі з однією змінною  $X$ , оптимальний рівень якої  $X_{omn}$  визначається рівністю окремих ефектів від спеціалізації й від диверсифікації (за властивістю операцій з похідними функціями). Однак така схема є достатньо ідеалізованою, тому що, по-



перше, неможливо виділити окремо ефект від операційної спеціалізації й ефект від предметної диверсифікації, щоб можна було надалі оптимізувати їхню суму; по-друге, ефект від спеціалізації й ефект від диверсифікації можуть розглядатися як критерії багатокритеріальної задачі, а, отже, їхнє додавання неприпустиме. Тому схему, представлену на рис. 3.29, варто розглядати лише як пояснення логіки оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства, а не як демонстрацію структури елементів формованої оптимізаційної задачі.

Тому обмежимося цільовою функцією, що використовує тільки показники рівня диверсифікованості й рівня спеціалізації.

Виходячи з пропонованого напрямку формування моделі за складом і структурою, яка б характеризувалася максимальною операційною спеціалізацією при максимальній предметній диверсифікації. Критерієм спорадичної диверсифікації малого підприємства можуть виступати показники відношення або добутку рівня диверсифікованості та рівня спеціалізації:

$$\frac{K_{СПЕЦ}^{операц}}{K_{СПЕЦ}^{номен}} \rightarrow \max, \quad (3.30)$$

$$\frac{K_{ДИВЕРС}^{номен}}{K_{ДИВЕРС}^{операц}} \rightarrow \max, \quad (3.31)$$

$$K_{СПЕЦ}^{операц} \times K_{ДИВЕРС}^{номен} \rightarrow \max, \quad (3.32)$$

де  $K_{СПЕЦ}^{операц}$  – рівень операційної спеціалізації;

$K_{СПЕЦ}^{номен}$  – рівень предметної спеціалізації;

$K_{ДИВЕРС}^{операц}$  – рівень операційної диверсифікованості;

$K_{ДИВЕРС}^{номен}$  – рівень предметної диверсифікованості.

Таким чином, визначені види цільової функції оптимізації структури спорадичного портфеля малого підприємства (формули 3.30 – 3.32). Але далі необхідно сформулювати систему обмежень для оптимізації структури спорадичного портфеля, яка як було сказано раніше, повинна враховувати технологію виробництва того чи іншого продукту чи послуги. Операційна спеціалізація й предметна диверсифікація взаємозалежні через технологічні параметри діяльності підприємства (у широкому значенні, у т.ч. мається на увазі й технологія менеджменту). Базовим параметром моделювання технологічних процесів виберемо трудомісткість виконуваних робіт із трансформації ресурсів і реалізації продуктів, оскільки саме цей показник характеризує ступінь участі окремої функції у виробництві окремого продукту чи послуги. Зв'язок структури номенклатури і

структури виконуваних операцій за допомогою норм витрат часу визначає структуру обмежень, які використовуються в моделі оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства. Для малих підприємств інформація про трудомісткість реалізації тих чи інших операцій є невеликим масивом даних.

Представимо структуру обмежень моделі оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства у вигляді таблиці елементів моделі (табл. 3.28) і у вигляді формальної постановки задачі.

Таблиця 3.28

Структура моделі оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства

Програма Операції	$a_1$	$a_2$	$\dots a_j \dots$	$a_n$	Операційний фонд часу	Обмеження на фонди часу
1	$t_{11}$	$t_{12}$	$\dots t_{1j} \dots$	$t_{1n}$	$b_1 = \sum_j t_{1j} a_j$	$B_1$
2	$t_{21}$	$t_{22}$	$\dots t_{2j} \dots$	$t_{2n}$	$b_2 = \sum_j t_{2j} a_j$	$B_2$
$m$	$t_{m1}$	$t_{m2}$	$\dots t_{mj} \dots$	$t_{mn}$	$b_m = \sum_j t_{mj} a_j$	$B_m$
Обмежувач програми	$A_1$	$A_2$	$\dots A_j \dots$	$A_n$		

У табл. 3.28. використані такі позначення:

$t_{ij}$  — трудомісткість виконання  $i$ -тої операції у виробництві  $j$ -го продукту програми (норма витрат часу);  $j \in \overline{1; n}$ ;  $i \in \overline{1; m}$ ;

$a_j$  — випуск  $j$ -того продукту програми,  $j \in \overline{1; n}$ ;  $j \in n$ ;

$A_j$  — обмеження (максимально допустима величина) на випуск  $j$ -го продукту програми;

$b_i$  — фонд часу виконання  $i$ -тої операції,  $i \in \overline{1; m}$ ;

$B_i$  — обмеження на фонд часу виконання  $i$ -тої операції.

Переваги при використанні, як цільової функції, слід віддати добутку рівнів операційної спеціалізації та предметної диверсифікованості (формула 3.32), оскільки для будь-яких величин в діапазоні від нуля до одиниці (обидва множники змінюються саме в цьому діапазоні) найбільше значення добутку відповідає центральним значенням діапазону, тобто не будуть надаватися переваги посиленню одного з рівнів, що виступають як множники.

Система обмежень у відповідності з елементами структури моделі (табл. 3.28) має такий вигляд:

$$\begin{cases} b_i \leq B_i; \\ a_j \leq A_j; \\ a_j \geq 0. \end{cases} \quad (3.33)$$

Таким чином, завдання полягає у знаходженні таких пропорцій виробничої програми або програми господарської діяльності взагалі, для якої взаємне посилення ефекту від диверсифікованості та ефекту від спеціалізації максимальне при обмеженні на існуючі ресурси.

Обмеження в задачі узяті найпростіші і лінійність є підставою вважати, що задача належить до класу задач квадратичного програмування. Однак цільова функція являє собою не квадратичну залежність, що показують підстановки і перетворення, які розкривають її внутрішній зміст:

$$\begin{aligned} K_{СПЕЦ}^{операц} \times K_{ДИВЕРС}^{номен} &= \left\{ \begin{array}{l} K_{СПЕЦ}^{операц} = \sqrt{\frac{m}{m-1} \sum_i \left( \beta_i - \frac{1}{m} \right)^2} \\ K_{ДИВЕРС}^{номен} = 1 - \sqrt{\frac{n}{n-1} \sum_j \left( \alpha_j - \frac{1}{n} \right)^2} \end{array} \right\} = \\ &= \sqrt{\frac{m}{m-1} \sum_i \left( \beta_i - \frac{1}{m} \right)^2} \times \left( 1 - \sqrt{\frac{n}{n-1} \sum_j \left( \alpha_j - \frac{1}{n} \right)^2} \right) = \left\{ \begin{array}{l} \beta_i = \frac{b_i}{\sum_i b_i} \\ \alpha_j = \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} \end{array} \right\} = \\ &= \sqrt{\frac{m}{m-1} \sum_i \left( \frac{b_i}{\sum_i b_i} - \frac{1}{m} \right)^2} \times \left( 1 - \sqrt{\frac{n}{n-1} \sum_j \left( \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} - \frac{1}{n} \right)^2} \right) = \left\{ b_i = \sum_j t_{ij} a_j \right\} = \\ &= \sqrt{\frac{m}{m-1} \sum_i \left( \frac{\sum_j t_{ij} a_j}{\sum_i \sum_j t_{ij} a_j} - \frac{1}{m} \right)^2} \times \left( 1 - \sqrt{\frac{n}{n-1} \sum_j \left( \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} - \frac{1}{n} \right)^2} \right) \quad (3.34) \end{aligned}$$

Таким чином, цільова функція моделі оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства у розгорнутому вигляді має такий вид:

$$\sqrt{\frac{m}{m-1} \sum_i \left( \frac{\sum_j t_{ij} a_j}{\sum_i \sum_j t_{ij} a_j} - \frac{1}{m} \right)^2} \times \left( 1 - \sqrt{\frac{n}{n-1} \sum_j \left( \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} - \frac{1}{n} \right)^2} \right) \rightarrow \max_{a_j}, \quad (3.35)$$

де  $t_{ij}$  — трудомісткість виконання  $i$ -тої операції у виробництві  $j$ -го продукту програми (норма витрат часу),  $j \in \overline{1;n}$ ,  $i \in \overline{1;m}$ ;

$a_j$  — випуск  $j$ -го продукту програми;

$p_j$  — ціна  $j$ -го продукту програми.

Перевірку проводили за допомогою електронної таблиці Microsoft Excel.

Складена математична задача оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства не відноситься до класу задач лінійного програмування. Тому не для всякої комбінації фактичних даних може бути знайдено рішення на основі використання оптимізаційного модуля електронної таблиці Microsoft Excell.

Тому спростимо структуру цільової функції.

Використання модуля різниць значно спростить роботу з даними і не вимагатиме подальшого ускладнення формули визначення рівня диверсифікованості та рівня спеціалізації (формули 3.34 – 3.35). В цьому випадку одержимо такий варіант перетворення базової формули цільової функції моделі оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства:

$$\begin{aligned} K_{СПЕЦ}^{операц} \times K_{ДИВЕРС}^{номен} &= \left\{ \begin{array}{l} K_{СПЕЦ}^{операц} = \frac{1}{m} \sum_i \left| \beta_i - \frac{1}{m} \right| \\ K_{ДИВЕРС}^{номен} = 1 - \frac{1}{n} \sum_j \left| \alpha_j - \frac{1}{n} \right| \end{array} \right\} = \\ &= \frac{1}{m} \sum_i \left| \beta_i - \frac{1}{m} \right| \times \left( 1 - \frac{1}{n} \sum_j \left| \alpha_j - \frac{1}{n} \right| \right) = \left\{ \begin{array}{l} \beta_i = \frac{b_i}{\sum_i b_i} \\ \alpha_j = \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} \end{array} \right\} = \\ &= \frac{1}{m} \sum_i \left| \frac{b_i}{\sum_i b_i} - \frac{1}{m} \right| \times \left( 1 - \frac{1}{n} \sum_j \left| \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} - \frac{1}{n} \right| \right) = \left\{ b_i = \sum_j t_{ij} a_j \right\} = \end{aligned}$$

$$= \frac{1}{m} \sum_i \left| \frac{\sum_j t_{ij} a_j}{\sum_i \sum_j t_{ij} a_j} - \frac{1}{m} \right| \times \left( 1 - \frac{1}{n} \sum_j \left| \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} - \frac{1}{n} \right| \right) \quad (3.36)$$

Таким чином, пропонується така цільова функція задачі оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства:

$$\frac{1}{m} \sum_i \left| \frac{\sum_j t_{ij} a_j}{\sum_i \sum_j t_{ij} a_j} - \frac{1}{m} \right| \times \left( 1 - \frac{1}{n} \sum_j \left| \frac{a_j p_j}{\sum_j a_j p_j} - \frac{1}{n} \right| \right) \rightarrow \max_{a_j} \quad (3.37)$$

Слід зазначити, що розроблена модель оптимізації спорадичного портфеля малого підприємства може використовуватися періодично для послідовного корегування структури продуктів і робіт при обмеженнях, що змінюються. Але вона не дає можливості для моделювання переходу в іншу сферу діяльності, а це важливо й актуально для малих підприємств, оскільки відносний приріст капіталу (при невеликих абсолютних значеннях) у них досить високий і питання використання нагромаджень в інших сферах діяльності виникає досить часто. Для розвитку малих підприємств необхідно враховувати зміни видів діяльності або створення додаткових їхніх видів. Модель оптимізації спорадичного портфеля не дозволяє здійснювати перспективне планування розвитку малого підприємства, а є лише основою обґрунтування використання диверсифікації. Перспективне планування розвитку малих підприємств потрібно здійснювати на основі використання моделі формування латерального портфеля.

Такий підхід може бути визнаний достатнім для обґрунтування структури спорадичного портфеля малого підприємства, але для обґрунтування латерального портфеля такий критерій використовувати не можна, оскільки латеральний портфель складають непов'язані види діяльності малого підприємства. Для незв'язаних видів діяльності рівні диверсифікованості та спеціалізації різних видів діяльності не можуть порівнюватися. Тільки безпосереднє використання показників економічної ефективності може бути прийнятним в обґрунтуванні латерального портфеля малого підприємства, а використання рівня диверсифікованості можливе тільки як допоміжний показник, що демонструє залежність критерію формування латерального портфеля від рівня диверсифікованості діяльності малого підприємства. Незважаючи на те, що як і показники економічної ефективності діяльності підприємства, так і рівень диверсифікованості розраховуються на основі певної вихідної інформації, таке твердження є правомірним, оскільки ефективність залежить від структури

латерального портфеля, а значить, і від рівня диверсифікованості малого підприємства. Рівень диверсифікованості не може бути змінною у цільовій функції оптимізації структури латерального портфеля малого підприємства, але може використовуватися як плановий показник, що характеризує виявлений оптимальний маршрут створення побічних видів діяльності й програми конверсії. Ці питання будуть розглянуті надалі, у ході формування моделі оптимізації латерального портфеля малого підприємства.

Диверсифікація діяльності малих підприємств розглядається в роботі не як спосіб зниження ризику, а як спосіб розвитку, оскільки латеральна диверсифікація спрямована не на зниження ризику, а на забезпечення певного поєднання параметрів стійкості й економічної ефективності малого підприємства. Причому, якщо планування спорадичного портфеля діяльності малого підприємства дозволяє виявити оптимальне поєднання цих параметрів, не віддаючи переваги жодному з них, то, як було сказано раніше, у плануванні латерального портфеля передбачається використання критерію його оптимальної структури показників економічної ефективності діяльності малого підприємства. Основна роль в забезпеченні стійкості малого підприємства належить оптимізації спорадичних портфелів, сформованих за видами діяльності підприємства, що включаються в латеральний портфель.

Поняття латерального портфеля відрізняється від поняття портфеля господарської діяльності. Портфель господарської діяльності малого підприємства розглядається як сукупність видів діяльності підприємства, що сформована або спонтанно, або за допомогою реалізації портфельної стратегії, розробленої і втіленої на підприємстві. Портфель господарської діяльності являє собою реальне співвідношення видів діяльності малого підприємства в конкретний момент часу. Латеральний портфель, по-перше, розглядається як розгорнута в часі послідовність зміни портфелів господарської діяльності, а, по-друге, у силу своєї перспективної спрямованості, його варто вважати продуктом планування портфельної стратегії, а не відображенням реального співвідношення видів діяльності малого підприємства в конкретний момент часу. Причому, ретроспективне розгортання в часі послідовності зміни портфелів господарської діяльності потрібно розуміти як динаміку портфеля господарської діяльності і відрізнити від латерального портфеля.

Малі підприємства не володіють настільки великими капіталами, щоб знижувати ризик за допомогою складання портфеля господарської діяльності без значного збитку для ефекту масштабу діяльності, що пов'язаний зі спеціалізацією підприємства.

У відносному вимірі зміна величини капіталу малих підприємств більш відчутна, хоча в абсолютному вимірі вірне зворотне твердження – значне збільшення величини капіталу в підприємств великого бізнесу. Це не дозволяє малим підприємствам вільно входити і виходити на ті чи інші нові ринки, але надає більшій ваги питанню про альтернативне використання зростання капіталу, оскільки таке зростання значно знижує показники ефективності використання сукупної величини капіталу. Тому пошук альтернативних об'єктів вкладення капіталу в малих підприємств продиктований не стільки прагненням до зниження портфельного ризику, скільки бажанням знайти альтернативні сфери бізнесу.

Виходячи з цих тверджень, можна зробити висновок, що малі підприємства повинні частіше переглядати свій портфель господарської діяльності, але характер перегляду портфеля господарської діяльності повинен бути випереджувальним і плановим процесом. Це твердження є передумовою постановки питання про створення моделі планування латерального портфеля, що дозволяє передбачати та планувати зміну структури господарського портфеля малого підприємства.

Планування латерального портфеля малого підприємства передбачає прийняття рішення про вибір варіанта послідовної зміни структури портфеля господарської діяльності. У моделі, на базі якої здійснюється планування латерального портфеля малого підприємства, слід використовувати часову змінну та розглядати альтернативні комбінації структури портфеля господарської діяльності для кожного наступного моменту часу. Слово “комбінація” слід трактувати у його математичному значенні з таких мотивів: по-перше, ефекти від різноманітних видів діяльності малого підприємства слід вважати адитивними, інакше ці види діяльності представляють підгалузі одного виду діяльності та повинні розглядатися разом при побудові одного спорадичного портфеля малого підприємства. По-друге, навряд чи можна говорити про виявлення строгої та вірогідної аналітичної залежності економічного ефекту від часової змінної, а, значить, слід розраховувати на табличну форму залежностей (не від часу, а від величини наявного капіталу). Ці два зауваження і дозволяють говорити про економічний ефект всієї сукупності видів діяльності малого підприємства не просто як про суму ефектів, а потребують залучення саме інструментарію комбінаторики. У цьому випадку загальна величина ефекту латерального портфеля є результатом перебору різноманітних поєднань ефектів, які в даному випадку не розглядаються як керовані змінні. Керованою змінною є структура латерального портфеля, причому, і як структура розподілу наявного капіталу в кожному з планових періодів і як послідовність розподілів наявного капіталу, яку теж можна назвати часовою структурою латерального портфеля. У плануванні такі висновки

однозначно трактують як передумови використання методу динамічного програмування, або інакше, методу спрямованого перебору.

Його широке застосування для рішення задач динамічного програмування визначається, головним чином, тим, що метод спрямованого перебору у більшості випадків прийняття управлінських рішень в задачах динамічного програмування, є найбільш дієвим способом знаходження найефективнішого рішення. Типова задача розподілу обмеженого ресурсу найбільш підходить для обґрунтованого складання латерального портфеля, оскільки при виборі структури поєднання видів діяльності в портфелі господарської діяльності мова йде про розподіл величини наявного капіталу між напрямками вкладення і не використовує часову змінну. Використання структури задачі розподілу обмеженого ресурсу, як основи моделі планування латерального портфеля передбачає існування залежності економічної ефективності від величини інвестицій у вид діяльності. Виявлення такої залежності має передувати плануванню латерального портфеля. Для повної апробації моделі планування латерального портфеля малого підприємства доведеться навести багато прикладів діяльності конкретних малих підприємств. Тому для повної демонстрації можливостей моделі планування латерального портфеля малого підприємства більш доцільно продемонструвати її дію на деякій сукупності типових залежностей економічної ефективності виду діяльності від величини наявного капіталу.

Існує необхідність використання в моделі різноманітних залежностей економічної ефективності виду діяльності від величини наявного капіталу, які у той же час відображали б реальний характер існуючих у практиці діяльності малих підприємств залежностей такого роду. Виходячи з цього, навіть ті залежності економічної ефективності виду діяльності від величини розташованого капіталу, що складені на основі обробки реальних даних, використані в демонстраційному прикладі під певною аббревіатурою. Інші ж залежності носять умовно-показовий характер, але складені відповідно до відомих наукових уявлень про це явище.

Показовий характер експерименту, а також вимоги до використання методу динамічного програмування, допускають експериментування з обмеженою вибіркою даних. Уведемо для цього експерименту позначення для залежностей економічної ефективності виду діяльності від величини розташованого капіталу за чотирма напрямками інвестування, що формують портфель господарської діяльності малого підприємства (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Умовні позначення категорій



Величина вкладень	Напря́м 1	Напря́м 2	Напря́м 3	Напря́м 4	Сукупний ефект	Зміст бізнес портфеля	Коефіцієнт рівнозначності питомої ваги
В_К	Н_1	Н_2	Н_3	Н_4	С_Е	С_Н	К_Р

При складанні латерального портфеля малого підприємства варто розглядати, в першу чергу, мотиви підприємців, що спонукують їх змінювати склад бізнесу. Мотиви підприємців представлені показниками економічної ефективності, а вибір сфери діяльності пов'язаний з альтернативною вартістю вкладень. З великої кількості показників економічної ефективності діяльності малого підприємства віддамо перевагу рентабельності капіталу (прибутковості), оскільки критерієм складання латерального портфеля є темпи розвитку малого підприємства, а індикатором розвитку – темпи приросту капіталу. Характер залежностей, властивих кожному із чотирьох напрямків, наведений у табл. 3.30, де також представлено базу вихідних оцінок залежності дохідності вкладень від їхніх величини.

Таблиця 3.30

Результати маркетингової оцінки потенційних сфер вкладення капіталу з встановленням залежності дохідності напрямку інвестування від величини інвестицій

В_К	Н_1		Н_2		Н_3		Н_4	
	рентабельність капіталу	прибуток	рентабельність капіталу	прибуток	рентабельність капіталу	прибуток	рентабельність капіталу	прибуток
5	26	1,3	12	0,6	0,5	0,025	22	1,1
10	26	2,6	12	1,2	0,5	0,05	24	2,4
15	26	3,9	12	1,8	1,2	0,18	28	4,2
20	27	5,4	12	2,4	5	1	36	7,2
25	27	6,75	13	3,25	10	2,5	39	9,75
30	27	8,1	14	4,2	18	5,4	42	12,6
35	27	9,45	15	5,25	24	8,4	45	15,75
40	28	11,2	18	7,2	38	15,2	54	21,6
45	28	12,6	24	10,8	41,5	18,675	58	26,1
50	29	14,5	38	19	41	20,5	59	29,5
55	29	15,95	46	25,3	40,5	22,275	58	31,9
60	30	18	48	28,8	40	24	56	33,6
65	31	20,15	47	30,55	39,5	25,675	52	33,8

70	32	22,4	46	32,2	39	27,3	48	33,6
75	33	24,75	45	33,75	38,5	28,875	44	33
80	34	27,2	44	35,2	38	30,4	40	32
85	36	30,6	43	36,55	37,5	31,875	36	30,6
90	38	34,2	42	37,8	37	33,3	32	28,8
95	40	38	41	38,95	36,5	34,675	28	26,6
100	44	44	40	40	36	36	24	24
105	50	52,5	39	40,95	35,5	37,275	20	21
110	50	55	38	41,8	35	38,5	18	19,8
115	50	57,5	37	42,55	34,5	39,675	16,5	18,975
120	49,8	59,76	36	43,2	34	40,8	15	18
125	49,6	62	35	43,75	33,5	41,875	14,5	18,125
130	49,4	64,22	34	44,2	33	42,9	14	18,2
135	49,2	66,42	33	44,55	32,5	43,875	13,5	18,225
140	49	68,6	32	44,8	32	44,8	13	18,2
145	48,8	70,76	31	44,95	31,5	45,675	12,5	18,125
150	48,6	72,9	30	45	31	46,5	12	18
155	48,4	75,02	29	44,95	30,5	47,275	11,5	17,825
160	48,2	77,12	28	44,8	30	48	11	17,6
165	48	79,2	27	44,55	29,5	48,675	10,5	17,325
170	47,8	81,26	26	44,2	29	49,3	10	17
175	47,6	83,3	25	43,75	28,5	49,875	9,5	16,625
180	47,4	85,32	24	43,2	28	50,4	9	16,2

Комбінування з даними цієї таблиці буде виконано засобами типової задачі динамічного програмування – задачі розподілу обмеженого ресурсу.

На рис. 3.30 представлено графічну ілюстрацію залежності норм рентабельності капіталу за напрямками інвестування від величини вкладення, але це не означає, що варто вибрати одну зі сфер і відповідну їй величину вкладення.

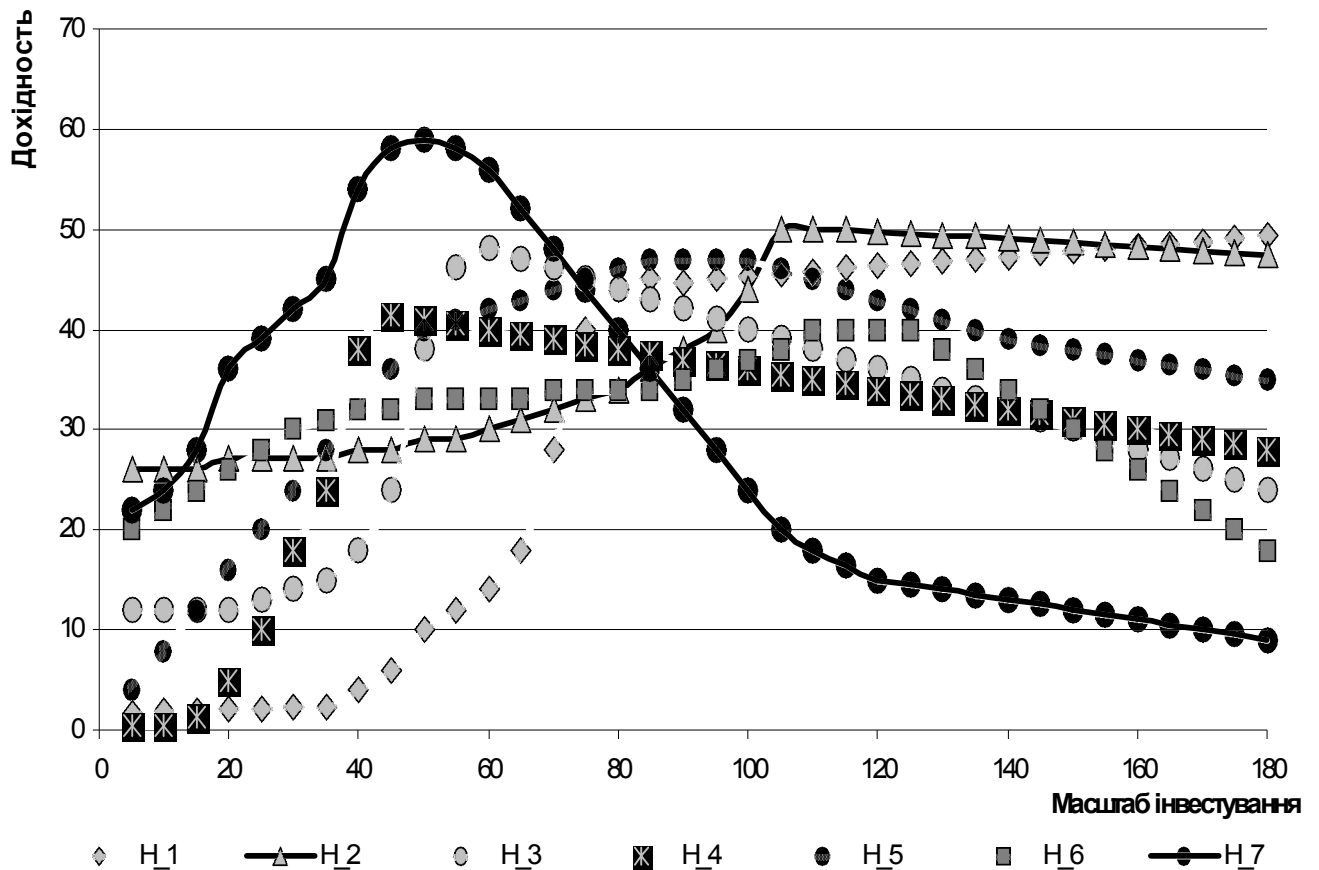


Рис. 3.30. Залежність дохідності альтернативних варіантів вкладення від величини інвестованого капіталу

Оскільки в задачі розподілу обмеженого ресурсу використовуються абсолютні величини економічного ефекту, то ефективність інвестування за кожним напрямом (за шляхом розвитку малого підприємства) необхідно представити як відносні величини згідно з вибраним критерієм формування латерального портфеля, так і розрахованими абсолютними величинами згідно з вимогами до структури вихідних даних типової задачі розподілу обмеженого ресурсу.

Як зазначає Варналій З.С. [55] однією з найповніших робіт з дослідження операцій є робота Е.С. Вентцеля у якій наведено опис використання методу динамічного програмування у різних типових задачах.

У відповідності з цим описом для розрахунку оптимальної структури розподілу коштів для кожної величини наявного капіталу ми використали: спочатку – для перших двох напрямів, потім – для перших двох як одного напрямку та третього, потім – для перших трьох як одного напрямку та четвертого, який у нашому експерименті є останнім. Отже, оптимальна структура розподілу коштів

для кожної величини наявного капіталу для перших чотирьох напрямів і є шуканою структурою латерального портфеля за видами діяльності малого підприємства та за різними величинами наявного капіталу. Підприємство, що має яку-небудь конкретну величину наявного капіталу, котра не має значення для результатів експерименту, вибирає оптимізовану структуру інвестування за критерієм найбільшого приросту капіталу для цієї величини наявного капіталу. Завдяки цьому підприємство має можливість якомога далі просунутися по шкалі наявного капіталу (табл. 3.31, графа В\_К) та змінити умови оптимізації структури портфеля господарської діяльності. При цьому вважаємо, що планування латерального портфеля малого підприємства передбачає поетапний перехід від більш малих величин наявного капіталу до більш великих. Таким чином, шкала наявного капіталу (табл. 3.31., графа В\_К) водночас є шкалою часової змінної. Останнє зауваження дає змогу стверджувати, що в моделі планування латерального портфеля малого підприємства не тільки використовується метод динамічного програмування, але й сама модель належить до моделей динамічного програмування за визначенням, оскільки в ній використовується часова змінна. Слід зауважити, що типовій задачі розподілу обмеженого ресурсу використання такої змінної не передбачене. Необхідно також відзначити, що всі значення величини обмеженого ресурсу, окрім останньої, у задачі розподілу обмеженого ресурсу виконують допоміжну функцію в розрахунках, але у моделі планування латерального портфеля малого підприємства кожне з цих значень величини наявного капіталу розглядається як складова плану розподілу коштів між напрямками інвестування. Кожна з цих складових розглядається в рамках конкретного планового періоду, що включений до планового горизонту.

Результати розрахунку оптимальної структури розподілу коштів між напрямками інвестування (шляхами розвитку малого підприємства) подані у табл. 3.31.

Таблиця 3.31

Результати розрахунку оптимального розподілу коштів між напрямками інвестування від величини інвестицій

Величина наявного	Сукупний ефект	Структура розподілу коштів за напрямками розвитку	Структура вкладень за напрямками (частках одиниці)
-------------------	----------------	---	--

капіталу		Н_1	Н_2	Н_3	Н_4	Н_1	Н_2	Н_3	Н_4
5	1,3	5	0	0	0	1	0	0	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	2,6	10	0	0	0	1	0	0	0
15	4,2	0	0	0	15	0	0	0	1
20	7,2	0	0	0	20	0	0	0	1
25	9,75	0	0	0	25	0	0	0	1
30	12,6	0	0	0	30	0	0	0	1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	15,75	0	0	0	35	0	0	0	1
40	21,6	0	0	0	40	0	0	0	1
45	26,1	0	0	0	45	0	0	0	1
50	29,5	0	0	0	50	0	0	0	1
55	31,9	0	0	0	55	0	0	0	1
60	33,6	0	0	0	60	0	0	0	1
65	34,9	5	0	0	60	0,0769	0	0	0,9231
70	36,2	10	0	0	60	0,1429	0	0	0,8571
75	37,5	15	0	0	60	0,2	0	0	0,8
80	39	20	0	0	60	0,25	0	0	0,75
85	41,3	0	0	40	45	0	0	0,4706	0,5294
90	44,78	0	0	45	45	0	0	0,5	0,5
95	48,18	0	0	45	50	0	0	0,4737	0,5263
100	51,4	0	55	0	45	0	0,55	0	0,45
105	54,9	0	60	0	45	0	0,5714	0	0,4286
110	58,3	0	60	0	50	0	0,5455	0	0,4545
115	60,7	0	60	0	55	0	0,5217	0	0,4783
120	62,45	0	65	0	55	0	0,5417	0	0,4583
125	64,15	0	65	0	60	0	0,52	0	0,48
130	66,3	0	80	0	50	0	0	0,6154	0,3846
135	69,45	0	85	0	50	0	0	0,6296	0,3704
140	71,85	0	85	0	55	0	0	0,6071	0,3929
145	74,65	0	95	0	50	0	0	0,6552	0,3448
150	78,6	105	0	0	45	0,7	0	0	0,3
155	82	105	0	0	50	0,6774	0	0	0,3226
160	84,5	110	0	0	50	0,6875	0	0	0,3125
165	87	115	0	0	50	0,697	0	0	0,303
170	89,4	115	0	0	55	0,6765	0	0	0,3235
175	91,66	120	0	0	55	0,6857	0	0	0,3143
180	93,9	125	0	0	55	0,6944	0	0	0,3056

Слід звернути увагу на те, що в табл. 3.30. перша колонка має назву "Величина вкладень капіталу" (В\_К), а в табл. 3.31 перша колонка названа "Величина наявного капіталу", оскільки смислове навантаження першої колонки дещо змінюється. Ця зміна зумовлена тим, що величина вкладень у табл. 3.31. означає, по-перше, можливі величини наявного капіталу з вибраним кроком шкали, а, по-друге, частку величини наявного капіталу, яку спрямовано до окремого

напряму інвестування. У табл. 3.31 залишається тільки перше смислове значення величини вкладень та й вибраний крок залишено тільки завдяки тому, що експеримент не передбачав конкретної стартової величини наявного капіталу.

В табл. 3.31 у першій графі представлено шкалу, яка відображає зміну величини наявного капіталу з певним кроком. Зменшення величини кроку шкали дозволяє підвищити точність розрахунків та зіставлення шкали наявного капіталу та шкали часу. У другій графі табл. 3.31 представлено сукупний ефект (ефективність латерального портфеля представлено показником прибутку підприємства). Найбільша величина прибутку відповідає найбільшій величині рентабельності капіталу при незмінній величині рентабельності капіталу, яку розподілено між напрямками інвестування (видами діяльності малого підприємства). У графах 3-10 таблиці 3.31 показано величини часток наявного капіталу, що спрямовуються у кожен із чотирьох напрямів інвестування (шляхів розвитку малого підприємства).

У моделі планування латерального портфеля діяльності малого підприємства рівень диверсифікованості діяльності використовується як один з параметрів. Рівень диверсифікованості діяльності характеризує певну стадію життєвого циклу розвитку підприємства та ринкової ніші, яку воно займає. Тому необхідно визначити, чи збільшується рівень диверсифікованості діяльності малого підприємства у процесі його розвитку чи, навпаки, збільшується його спеціалізація. Якщо рівень диверсифікованості діяльності дійсно збільшується, то це підтверджує значення диверсифікації як способу розвитку малого підприємства. Виходячи з поданого в роботі визначення латеральної диверсифікації, необхідно зазначити - якщо все ж таки рівень диверсифікованості діяльності дійсно збільшується, то або всі види діяльності малого підприємства залишаються у портфелі господарської діяльності або відбувається якась заміна видів діяльності у відповідності до величини наявного капіталу.

Розрахунок коефіцієнтів рівнозначності питомої ваги та визначення показника рівня диверсифікованості, є завершальним етапом експерименту з планування латерального портфеля за даними, вибраними, як різноманіття типових залежностей величини економічного ефекту від величини наявного капіталу.

### **3.7 Оптимізація ефективності підприємств вугільної промисловості у контексті реалізації техніко-технологічних інновацій**

В Україні вугілля вважається єдиним енергоносієм, власні обсяги видобутку якого є потенційно достатніми для практично повного забезпечення потреб національної економіки. За експертними оцінками, сучасні запаси вугілля сягають приблизно 34 млрд. т. Поклади вугілля діючих шахт становлять близько 6,1 млрд. т. (3,5 млрд. т. припадає на енергетичне вугілля, 2,6 млрд. т. – на коксівне) [67, с. 11]. За раціонального використання такі обсяги вугілля в Україні є достатніми для задоволення внутрішніх потреб протягом багатьох десятиліть [67, с. 113].

У рейтингу країн за часткою у світових запасах вугілля Україні належить сьоме місце у світі – понад 3 % (США – 27 %, РФ – 17 %, Китай – 13 %, Індія – 10 %, Австралія – 9 %, ПАР – 5 %, Україна – 3 %, Казахстан – 3 %, Латинська Америка – 2 %, Польща – 2 %, ЄС – 4 % та інші країни – 5 %) (рис. 3.31) [67, с. 20].

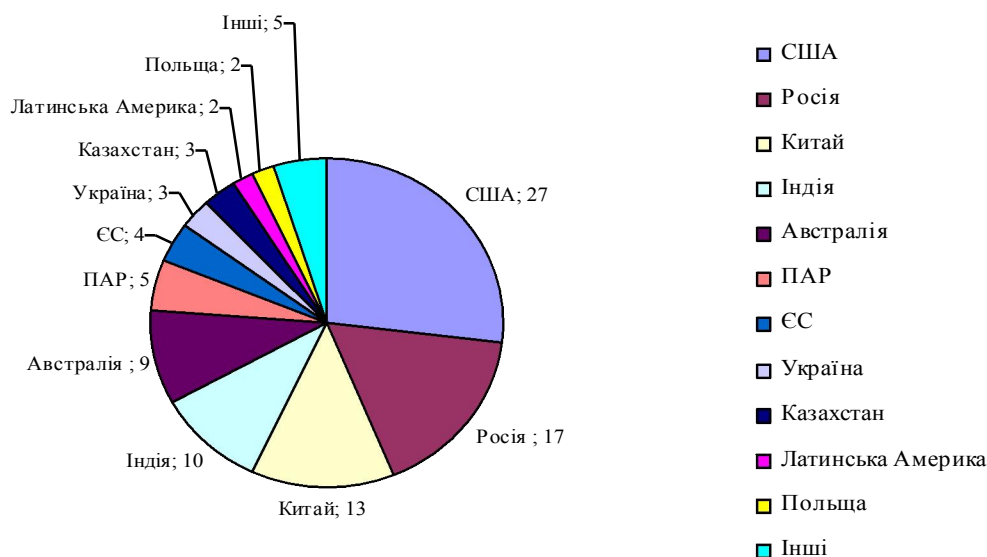


Рис. 3.31. Розподіл світових запасів вугілля, % \*.

Джерело: складено за [12; 67; 382].

Перебуваючи серед країн з найбільшими видобутками вугілля, Україна значно поступається більшості з них як за рівнем, так і за динамікою техніко-економічних показників вуглевидобування [254].

У критичному стані перебуває шахтний фонд України, один із найстаріших у світі, який десятиліттями не оновлювався. Серед українських шахт переважають шахти невеликої потужності, які за своїми параметрами і природними умовами не

здатні ефективно використовувати сучасну високопродуктивну виймальну техніку. У 2011 р. із 148 діючих шахт 63 шахти (43%) видобували до 500 т., а 46 шахт (31%) – від 500 до 2000 т. на добу, тобто майже три чверті шахт мали добовий видобуток значно нижче середнього навантаження на один очисний вибій у Росії – 2866 т. В Україні цей показник у 4 рази менше – 724 т. При цьому майже третина (30%) очисних вибоїв оснащено давно морально застарілою технікою, включаючи відбійні молотки, і мають навантаження дещо більше 120 т. на добу. Низьким є також рівень комбайнового проведення гірничих виробок – лише 50%. Невисоким рівнем механізації та автоматизації характеризуються й інші виробничі процеси вуглевидобування, де зайнято близько 75% персоналу шахт. Унаслідок складних природних умов і низького технічного рівня виробництва продуктивність праці на українських шахтах становить у середньому усього 31,4 т. на одного робітника на місяць проти 127,0 т. на російських шахтах. Серед 148 діючих українських шахт немає жодної з продуктивністю праці хоча б на рівні середньої на російських шахтах, і лише на окремих недержавних підприємствах (ПАТ “Шахтоуправління “Покровське”, ПАТ “Павлоградвугілля”, ТОВ “Свердловантрацит”) досягнуто 50-70% цього рівня [262; 382].

Вітчизняний шахтний фонд є найстарішим серед країн СНД. Близько 96 % усіх українських шахт функціонують уже понад 20 років без реконструкції. З 1985 р. шахти практично не будувалися [293] а майже 70 % шахтного устаткування вичерпало вже свій термін експлуатації (рис. 3.32) [382].

Львівсько-Волинський вугільний басейн знаходиться у Львівській і Волинській областях України у західному напрямі, охоплює площу близько 10 тис. км<sup>2</sup> і продовжується на території Польщі. Сьогодні він є потужним міжгалузевим паливно-енергетичним комплексом, важливим у вирішенні енергетичної проблеми Західного регіону України [62; 292].



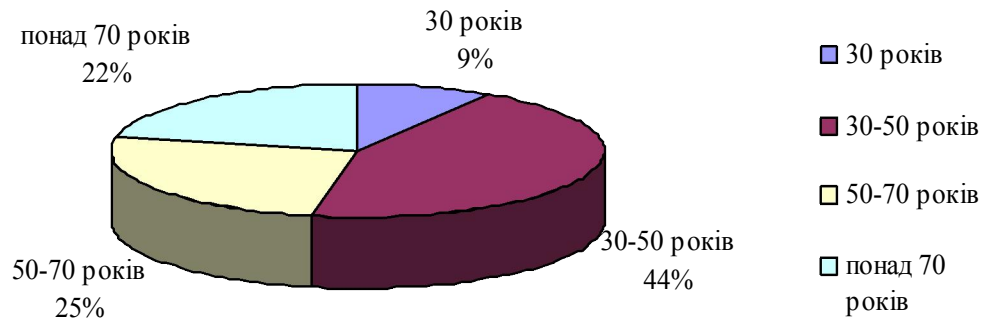


Рис. 3.32. Розподіл шахт за терміном експлуатації [292; 382].

На базі Львівсько-Волинського вугільного басейну функціонують вугледобувні підприємства Львівської та Волинської областей, на які припадає близько 7 % загального обсягу видобування вугілля в Україні.

Львівський регіон представляють: ДП “Львіввугілля” (7 вугледобувних шахт), ДВАТ „Шахта „Надія” (1 шахта), а також збагачувальна фабрика ПАТ “Львівська вугільна компанія”. У Волинській області знаходиться ДП “Волиньвугілля” (4 вугледобувні шахти) (табл. 3.32).

Таблиця 3.32

Добувні підприємства Львівсько-Волинського вугільного басейну

Назва підприємства	Видобуток вугілля за 2011 р., тис.т.		Форма власності
	план	факт	
ДП “Львіввугілля”	2350,0	2069,4	Державна
– шахта “Великомостівська”	350,0	402,8	
– шахта “Межирічанська”	310,0	117,7	
– шахта “Відродження”	350,0	379,1	
– шахта “Лісова”	330,0	353,0	
– шахта “Зарічна”	195,0	150,2	
– шахта “Степова”	505,0	327,0	
– шахта “Червоноградська”	310,0	339,6	
ДВАТ „Шахта „Надія”	135	290	Державне відкрите акціонерне товариство
ДП “Волиньвугілля”	540	550,2	Державна
– шахта “Бужанська”	220	225,5	
– шахта № 9 “Нововолинська”	155	162,9	
– ШУ “Нововолинське” (шахта № 1, шахта № 5)	165	161,8	

\* Джерело: складено за [67; 292]

За весь період незалежності України вітчизняні вугільні підприємства піддавалися постійним реформуванням, що були зорієнтовані в основному на збільшенні обсягів видобування вугілля. У кожній наступній програмі розвитку вугільної галузі було акцентовано на проблемах та причинах невиконання попередньої: погіршення гірничо-геологічних умов; недостатність, або відсутність фінансування; фізично і морально застаріла матеріально-технічна база; зростання вартості матеріалів, обладнання, тарифів та послуг тощо. Точних і ґрунтовних розрахунків балансів потреби країни у вугільній продукції не проводилось. Так, з кожним роком проблем у галузі ставало все більше.

Такий стан справ у галузі потребує розробки, впровадження та реалізації дієвої програми розвитку підприємств вугільної галузі з їх правовим, фінансовим, кадровим, науковим забезпеченням, жорстким регулюванням та контролем за виконанням, яка б складалася з таких основних блоків:

- інституційна політика;
- державна політика;
- соціальна політика;
- безпека праці;
- навколишнє середовище.

Тут, на нашу думку, можна виділити такі стратегічні пріоритети – узагальнені вектори дій даної програми:

- підвищення обсягів видобування вугілля;
- зниження собівартості вугільної продукції;
- підвищення рівня продуктивності праці робітників;
- залучення молодих спеціалістів у сферу вугледобування;
- підтримка освіти у сфері вугледобування;
- активізація науково-дослідної діяльності у сфері вугледобування, впровадження інновацій;
- підвищення рівня безпеки праці в процесі видобування вугілля;
- мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;
- приватизація максимально можливої кількості збиткових шахт;

- удосконалення інституційної бази функціонування вугільних підприємств та забезпечення сприятливих умов для прозорого вугільного ринку;
- забезпечення рівних умов реалізації для виробників вугілля.

Значної уваги заслуговують питання реконструкції шахт, якої не проводили на вітчизняних шахтах вже більше двадцяти років. Ця форма модернізації може бути проведена на усіх шахтах, де це економічно оправдано (з врахуванням фінансових затрат та термінів їх окупності, особливо без припинення роботи шахт і зниження обсягів видобування вугілля). Позитивним досвідом такої реконструкції можна вважати ПАТ “Шахта імені А.Ф. Засядько” (м. Донецьк), яка була введена 1952 р. в експлуатацію. На цій шахті постійно розширювались технологічні можливості виробничих підрозділів, в сторону збільшення обсягів добування вугілля, впроваджувалися новітні засоби з техніки безпеки, що дозволило майже в тричі збільшити виробничу потужність в порівнянні з проектною. Це підприємство можна вважати гідним прикладом кардинальної модернізації для вітчизняних шахт.

Як уже зазначалося, українські вугільні підприємства, володіючи застарілою техніко-технологічною базою, є особливо пасивними до впровадження різного роду інновацій. В порівнянні, наприклад, з електротехнічною промисловістю чи телекомунікаційною галуззю, добування вугілля є галуззю не високого технологічного укладу, із значно меншим використанням наукоємних технологій, значно більшою капіталоємністю, високим періодом їх відновлення (частка інноваційно активних підприємств у вугільній промисловості становить лише 3,6 % від їх кількості [254; 262]). Проте, для виходу із кризового стану та посилення її конкурентних позицій на перспективу необхідним є задіявання у процес видобування вугілля техніко-технологічних інновацій. Для цього потрібні точні ґрунтовні розрахунки достатності (відповідності) необхідних фінансових, матеріально-сировинних, науково-технічних, технологічних ресурсів.

Важливо відзначити також різносторонність позитивних ефектів від реалізації запропонованих нововведень, а саме:

1) для шахти-інноватора (приріст обсягів добування вугілля; приріст обсягів реалізації вугільної продукції, зниження собівартості вугілля, зростання рентабельності виробництва, розширення старих та поява нових ніш на паливному

ринку, зростання прибутків, бюджетна участь в інвестуванні інноваційних проектів, можливе впровадження бюджетних податкових пільг);

2) для споживачів вугільної продукції (підвищення якості вугільної продукції, зниження вартості вугільної продукції);

3) для регіону (зростання зайнятості, зростання заробітної плати, приріст податкових надходжень у центральний та місцеві бюджети, підвищення професійної кваліфікації працівників, розвиток соціальної інфраструктури регіону розміщення вугільного підприємства-інноватора).

Відомо, що всі, навіть найсучасніші технології, якими можна забезпечити виробництво з часом старіють. Як показує практика, ринкові механізми без допомоги держави не можуть вирішити дану проблему і її рішення може бути отримане лише на рівні промислової політики – системи взаємоузгоджених правових, соціально-економічних, організаційних, науково-технічних й інших заходів, направлених на підтримку і зростання промислового виробництва, забезпечення його ефективності та високої конкурентоспроможності, виходячи з пріоритетів стійкого й збалансованого розвитку країни в цілому. При цьому держава повинна стимулювати активізацію інноваційної діяльності підприємств та впливати на підвищення частки інвестицій для впровадження якісно нових продуктів і технологічних процесів.

Враховуючи, що впровадження інновацій є позитивним явищем як для шахти-інноватора, так і для регіону, вбачаємо доцільною участь держави у процесі модернізації також і приватизованих шахт, а саме, спільне інвестування техніко-технологічних інновацій, що забезпечать економічний ефект.

Так, приріст податкових надходжень за умови реалізації інноваційного проекту на шахті можна розрахувати за формулою:

$$\sum_1^m \Delta \Pi_{in_n} = \Delta \Pi + \Delta \Pi_{ДВ} + \Delta \Pi_{ВКК} + \Delta \Pi_{П} + \Delta B_{вип}, \quad (3.38)$$

де:  $\Delta \Pi_n$  – приріст податку на прибуток;  $\Delta \Pi_{ДВ}$  – приріст податку на додану вартість;  $\Delta \Pi_{ВКК}$  – приріст податку на використання надр для видобування корисних копалин;  $\Delta \Pi_{П}$  – приріст місцевих податків;  $\Delta B_{вип}$  – зниження виплат по

безробіттю внаслідок зростання зайнятості в результаті реалізації інноваційного проекту, яке можна визначити за формулою:

$$\Delta B_{\text{вип}} = \kappa_{\text{рм}} \cdot \text{сБР}_{\text{вип}} \cdot \text{кмБ}_{\text{вип}}, \quad (3.39)$$

де:  $\kappa_{\text{рм}}$  – приріст кількості робочих місць внаслідок реалізації інноваційного проекту;  $\text{сБР}_{\text{вип}}$  – середні виплати по безробіттю в даному регіоні, грн./міс.;  $\text{кмБ}_{\text{вип}}$  – розрахункова кількість місяців припинення виплат по безробіттю.

Умови надання бюджетної інвестиційної допомоги вугледобувному підприємству-інноватору визначаються відношенням приросту податкових платежів, забезпечених втіленням даного проекту за час ( $m$ ) його окупності та суми бюджетних інвестицій  $\sum_1^m \Pi_{\text{in}_n}$ , виділених підприємству-інноватору у вигляді допомоги за період ( $m'$ ) реалізації проекту, причому економічно обґрунтованою буде участь держави, коли обсяги інвестованих з бюджету коштів будуть меншими за приріст податкових платежів:

$$\sum_1^{m'} I_{\text{бюд}} \leq \sum_1^m \Delta \Pi_{\text{in}} \quad (3.40)$$

Даний вираз відображає безпроцентну інвестиційну участь держави з її умовним поверненням за рахунок зростання податкових надходжень у бюджет. У випадку, якщо інноваційний проект не забезпечив очікуваного податкового приросту, то вугледобувне підприємство-інноватор змушене повернути державі асигновані кошти в строки відповідно до договору.

За такою аналогією можна сформулювати ефективність надання податкових пільг шахтам-інноваторам:

$$E_{\text{пільг}} = \frac{\sum_1^m \Pi_{\text{пільг}}}{\sum_1^m \Delta \Pi_{\text{in}}}, \quad (3.41)$$

$$\text{або } E_{\text{пільг}} = \frac{\sum_1^m \Delta \Pi_{\text{in}} - \sum_1^m \Pi_{\text{пільг}}}{\sum_1^m \Pi_{\text{пільг}}}, \quad (3.42)$$

де  $\sum_1^m \Pi_{\text{пільг}}$  – сума податкових пільг, отриманих за період ( $m$ ) внаслідок впровадження інноваційного проекту;  $\sum_1^m \Delta \Pi_{\text{in}}$  – сума приросту податкових надходжень у місцевий та центральний бюджети внаслідок реалізації інноваційного проекту вугледобувним підприємством.

В контексті впровадження інновацій, крім показників ринкової ефективності, пріоритетним є забезпечення також соціальної ефективності (таблиця 3.33).

Таблиця 3.33

Основні показники ефективності вугледобувних підприємств\*

Показники ринкової ефективності	Показники соціальної ефективності
1. Приріст обсягів добування вугілля	1. Приріст податкових надходжень у центральний та місцеві бюджети
2. Приріст обсягів реалізації вугільної продукції	2. Зростання зайнятості
3. Зниження собівартості вугілля	3. Зростання заробітної плати
4. Підвищення якості вугільної продукції	4. Підвищення продуктивності праці
5. Зростання рентабельності виробництва	5. Підвищення професійної кваліфікації працівників
6. Розширення старих та поява нових ніш на паливному ринку	6. Розвиток соціальної інфраструктури регіону розміщення вугільного підприємства
7. Зростання прибутків	

\* Джерело: складено за [12; 291]

Реалізація запропонованих заходів неможлива без відповідного розвитку наукової і проектної бази галузі, без кваліфікованих кадрів. До основних недоліків здійснення науково-дослідних, дослідно-конструкторських і проектних робіт у вугільній галузі слід, перш за все, віднести:

– відсутність консолідованих зусиль державних структур і вугільних підприємств у вирішенні науково-технічних завдань галузі на основі механізму державно-приватного партнерства щодо спільного фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт державою і вугільними підприємствами;

– роз'єднаність і нерациональне використання наявного науково-технічного потенціалу, у тому числі академічного сектора і вузівської науки для вирішення проблем вугільної галузі;

– нестабільне оновлення галузевих нормативно-правових документів внаслідок недостатності фінансування досліджень, що забезпечують наукове обґрунтування нормативів, у тому числі у сфері технічного регулювання;

– відсутність постійного моніторингу зміни гірничотехнічних умов розробки вугільних родовищ і виконання прикладних наукових досліджень, синхронізує створення і вживання нових техніко-технологічних рішень, що інтенсифікують виробничі процеси із забезпеченням безаварійної роботи гірських підприємств.

Таким чином, в даний час відсутня ефективно функціонуюча система для реалізації єдиної науково-інноваційної політики розвитку вугільних підприємств, особливо в частині створення і впровадження нової техніки і технологій, що дозволяють інтенсифікувати виробничі процеси, забезпечити безаварійну роботу гірських підприємств [290].

Також зберігається розрив між галузевою наукою, гірською освітою і виробничими підприємствами вугільної промисловості, у тому числі на рівнях системи відтворення наукових кадрів, організаційного забезпечення технологічного коридору “прикладні дослідження – дослідно-конструкторські розробки (проектування) – виробництво”, підготовки кадрів під конкретні напрями інноваційної діяльності для потреб вугільної галузі.

У цілях розвитку системи наукових досліджень і прикладних розробок, створення якісної інноваційної інфраструктури і забезпечення необхідного рівня технологічної готовності підприємств вугільної галузі до ефективного функціонування Міністерству енергетики та вугільної промисловості України доцільно прийняти систему заходів щодо зміцнення системи наукових і проектних організацій вугільної промисловості.

Створити при Міністерстві “науково-технічну раду” вугільної промисловості з представників зацікавлених органів виконавчої влади, вугільних компаній, наукових (включаючи структури НАН), проектних організацій і організувати її роботу по наступних секціях: технологія видобутку і переробки вугілля, проектування вуглевидобувних і переробних підприємств, промислова безпека і охорона праці, технічне регулювання, екологія гірського виробництва, енергетична ефективність, економіка вугільної промисловості.

В рамках науково-технічної ради доцільно:

– розробити і реалізувати програму пріоритетних напрямів наукових досліджень у вугільній галузі на найближчих 3-5 років, консолідуючи зусилля державних структур і вугільних компаній, з одного боку, та наукових і проектних організацій з іншого;

– забезпечити розгляд і проведення експертизи довгострокової програми розвитку вугільної промисловості на період до 2030 р., програми ліцензування вугільних родовищ, програми забезпечення подальшого поліпшення умов праці, підвищення безпеки ведення гірських робіт, зниження аварійності і травматизму у вугільній промисловості та посилення готовності рятувальників, аварійно-рятувальних частин, програми вдосконалення нормативної бази щодо питань, пов'язаних з проектуванням, будівництвом і експлуатацією вуглевидобувних підприємств (шахт, розрізів) і збагачувальних фабрик, програми розробки національних стандартів у вугільній галузі, що забезпечують дотримання вимог технічних регламентів і інших документів, пов'язаних з розвитком галузі;

– створити базу для інформаційного обміну між підприємствами вугільної галузі в частині інноваційних розробок і використання результатів науково-технічної діяльності галузевих науково-дослідних і проектних організацій;

– підготувати пропозиції щодо вдосконалення законодавчих і нормативних правових актів у частині стимулювання вугільних підприємств, спільного фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в рамках державно-приватного партнерства, а також забезпечення доступу наукових співробітників до підприємств вугільної промисловості для проведення реальних спостережень, збору статистичних даних, проведення експериментів;

– розробити комплекс стимулюючих заходів щодо залучення в наукові організації вугільної промисловості молодих фахівців, у тому числі за рахунок збільшення бюджетної квоти вузам на підготовку інженерів гірських спеціальностей, передбачити можливість надання провідним галузевим інститутам бюджетних квот для підготовки аспірантів.

У зв'язку з тим, що для реструктуризації системи наукових організацій, розробки нових технологічних зв'язків і підготовки її функціонування в нових економічних умовах необхідний певний часовий простір, виконання вищезгаданих



робіт, запропонованих науково-технічною радою, слід здійснити, для початку, в організаційно-правовій формі простого товариства за участю науково-дослідних організацій, проектних і навчальних інститутів, вугільних підприємств, виробників гірничошахтного устаткування та інших зацікавлених підприємств та організацій.

Для досягнення стратегічної мети розвитку та забезпечення конкурентоспроможності вугільних підприємств слід сформувати відповідне інституційне середовище, невід'ємними компонентами якого були б формальні і неформальні правила, норми, вимоги, а також необхідні об'єкти інфраструктури, сукупність яких дозволить організувати та координувати її функції.

Відзначимо, що регіональні органи державної влади протягом останніх років одержали більше повноважень щодо вирішення соціально-економічних проблем своїх територій. Водночас, реалізація цих завдань значною мірою залежить від правового поля та інституційного середовища. Роль інституцій безперечно є ключовою у соціально-економічному житті кожної країни. Це підтверджується і відведеним першим місцем серед складових конкурентоспроможності, які використовуються для визначення рейтингу країни та її регіонів відомим рейтингом Глобального Індексу Конкурентоспроможності.

Таким чином, інституційне забезпечення функціонування вугільної галузі на регіональному рівні повинне базуватися на ефективній регуляторній політиці, яка б забезпечила збалансоване нормативно-правове, організаційно-економічне і фінансове регулювання діяльності контрагентів вугільної сфери регіону. Враховуючи той факт що вітчизняні вугільні підприємства розміщені тільки в п'яти регіонах України, а саме Волинській, Дніпропетровській, Донецькій, Луганській та Львівській областях, то при розробці відповідної системи заходів з активізації її розвитку необхідним є врахування специфічних особливостей регіонів.

Загалом, інституційне забезпечення функціонування вугільних підприємств з урахуванням інноваційної складової повинно базуватися на ефективній регуляторній політиці та системі нормативно-правового, організаційно-економічного, фінансового регулювання діяльності контрагентів вугільної сфери регіону.

Вугільні підприємства Західного регіону України піддаються дії багатьох зовнішніх чинників, які визначають їх переваги, чи прирікають на вплив загроз (див. табл. 3.34).

Таблиця 3.34

SWOT – аналіз вугільних підприємств Львівсько-Волинського вугільного басейну

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні запаси вугільної сировини.</li> <li>2. Тривала історія та традиції розвитку вугільної промисловості.</li> <li>3. Широка транспортна інфраструктура.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний відсоток зольності вугілля з високим вмістом сірки.</li> <li>2. Низька продуктивність праці на шахтах.</li> <li>3. Висока газоносність вугільних пластів.</li> <li>4. Складні геологічні умови.</li> <li>5. Низька потужність продуктивних пластів.</li> <li>6. Фізично та морально застаріла матеріально-технічна база.</li> <li>7. Низький рівень безпеки праці.</li> <li>8. Низький рівень якості збагачення вугілля.</li> <li>9. Низький рівень менеджменту на шахтах.</li> <li>10. Зниження кваліфікації кадрів.</li> <li>11. Старіння контингенту працівників.</li> </ol>
Сприятливі можливості (O)	Потенційні загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комплексна дегазація, з використанням метану для перетворення його в електроенергію.</li> <li>2. Експорт вугілля. З низькою зольністю та низьким вмістом сірки</li> <li>3. Налагодження механізму перероблення побічних продуктів.</li> <li>4. Налагодження виробництва брикетів з вугілля і біомаси.</li> <li>5. Використання шахтних вод в промислових та комунальних цілях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень корупції у вугільній галузі.</li> <li>2. Недосконалість законодавчої бази щодо функціонування вугільної галузі.</li> <li>3. Руйнація інфраструктурних елементів (локальних залізниць).</li> <li>4. Дефіцит кваліфікованих гірників.</li> <li>5. Застарілість наукових досліджень у геології та гірничій справі.</li> <li>6. Дефіцит обладнання, необхідного для модернізації шахт.</li> <li>7. Регламентації на викиди CO<sub>2</sub>, що стануть вагомою перешкодою для експорту вугілля та внутрішнього споживання.</li> <li>8. Загрози техногенно-екологічного характеру.</li> <li>9. Посилення імпорту з Росії, Казахстану, Південної Африки, Австралії, Бразилії або Індонезії.</li> </ol>

Враховуючи вищезазначені результати SWOT-аналізу, вважаємо за доцільне проблемі інноваційного розвитку вугільних підприємств сьогодні слід приділяти особливу увагу.

На державному рівні необхідно:

- забезпечити в повному обсязі реалізацію чинного законодавства України з інноваційного розвитку та інноваційної діяльності;
- внести зміни та доповнення до Гірничого закону та інших правових документів (концепцій, стратегій, програм, планів тощо), які регламентують розвиток та діяльність вугільної галузі щодо стратегій інноваційного розвитку та механізмів їх упровадження;
- внести зміни та доповнення до проекту Закону України “Про Загальнодержавну соціальну цільову Стратегію розвитку трудового потенціалу на період до 2017 року” щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у контексті потреб інноваційного розвитку галузей промисловості (у т. ч. вугільної);
- забезпечити формування ефективної інноваційної політики в промисловості, зменшити відмінність між Україною та розвинутими країнами в інноваційній сфері;
- створювати умови для розвитку інвестиційного клімату України, залучати прямі іноземні інвестиції для інноваційного розвитку;
- розробити та впровадити систему податкових пільг, а також пільгових кредитів для забезпечення інноваційного розвитку;
- створити позабюджетні фінансові фонди для допомоги фізичним та юридичним особам для здійснення інноваційної діяльності;
- створити венчурні фонди, системи інноваційної підтримки та забезпечити їх ефективне функціонування.

На галузевому рівні необхідно:

- внести зміни та доповнення до Положення про діяльність Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, які конкретизують та регламентують інноваційну політику на галузевому та виробничому рівнях, а також виконання законодавства з інноваційної діяльності та інноваційного розвитку, державних концепцій, стратегій, програм із цього напрямку;
- внести зміни та доповнення щодо інноваційного розвитку галузі в Галузеву угоду;
- делегувати пропозиції від галузі до органів державної та місцевої влади щодо створення в державі та регіонах структур зі сприяння впровадженню пріоритетів інноваційного розвитку у вугільній галузі;

- підготувати, прийняти та реалізувати Стратегію інноваційного розвитку вугільної промисловості на період до 2025 року;
- підготувати, прийняти та реалізувати довгострокову Стратегію розвитку трудового потенціалу вугільної промисловості, яка серед пріоритетних напрямів містить підготовку, перекваліфікацію та стажування фахівців галузі для реалізації стратегій інноваційного розвитку;
- розробити галузеву стратегію підтримки та розвитку наукових установ, наукові дослідження яких реалізують інноваційну політику вугільної галузі, враховуючи її значний вплив на соціально-економічний розвиток регіону.

На рівні вугільних підприємств необхідно:

- у перспективних (стратегічних) планах розвитку підприємства виділяти пріоритетний напрям з інноваційного розвитку;
- удосконалити систему управління персоналом та трудову мотивацію з метою стимулювання інноваційної активності;
- створити ефективну систему стимулювання працівників за інноваційні пропозиції, творчі ідеї, пропозиції, розробку технологій, удосконалення конструкцій тощо;
- розробити та впровадити комплексну систему оцінки якості праці робітника, спеціаліста як підстави диференціації матеріальних стимулів;
- розробити систему інформаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- підвищувати рівень інноваційної культури на підприємстві шляхом підвищення рівня сприйняття нововведень персоналом підприємства, його готовності та спроможності до реалізації нововведень у вигляді інновацій;
- забезпечити включення до колективного договору положень, які регламентують домовленості та обов'язки сторін соціально-трудова відносин щодо інноваційного розвитку підприємства;
- впровадити комплексну та збалансовану інвестиційну оцінку шахтного фонду.

Отже, інноваційний розвиток вугільних підприємств неможливий без розвитку наукової бази галузі, без кваліфікованих кадрів, без реалізації техніко-технологічних інновацій. Основою подальшого розвитку підприємств галузі має бути баланс інтересів і відповідальності держави і бізнесу, а також належне

інституційне забезпечення, що базується на ефективній регуляторній політиці та забезпечує збалансоване нормативно-правове, організаційно-економічне й фінансове регулювання діяльності контрагентів вугільної сфери регіону та країни загалом.

## ПІСЛЯМОВА

Інтеграція України до Європейського економічного простору вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок вдосконалення процесів її розробки та технології виготовлення шляхом впровадження інновацій у діяльність суб'єктів господарювання. Досвід провідних країн світу свідчить, що еволюційний процес в економіці забезпечується власне інноваціями, які забезпечують модернізацію і структурну перебудову всієї економіки країни.

Ефективність інноваційного розвитку підприємств є результатом функціонування національних інноваційних систем, що включають: сферу фундаментальної та прикладної науки, розвинену інноваційну інфраструктуру, систему підготовки кадрів, виробництво й правові, фінансові та соціальні інституції.

Інноваційний розвиток промислових підприємств вимагає знань, винахідливості, творчого підходу та цілеспрямованості у формуванні його стратегії та швидкої реалізації стратегічних планів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів. Стимулювання інноваційної активності слід здійснювати, як на державному, так і на рівні місцевих органів влади.

Негативні явища в інноваційній сфері викликані відсутністю дієвого механізму підтримки розвитку венчурного та малого бізнесу, які, до того ж, не вимагають асигнувань з бюджету.

Представлене широкому колу читачів дослідження є спробою активізації інноваційного розвитку промислових підприємств і, на цій основі, підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Авторський колектив узагальнив всю доступну йому інформацію, яка не зможе задовольнити вимоги вибагливих читачів, але прислужиться кожному, хто вирішив пізнати, що таке інноваційний розвиток підприємства загалом.

Тематика наукового дослідження монографії залишається актуальною та відкритою для обговорення, до якого запрошуємо наших онлайн-читачів за адресою:

**<roman.nv79@gmail.com>**

**Керівник проекту:**

**д-р. екон. наук, декан Нововолинського факультету ТНЕУ**

**доц. Чорний Роман Степанович.**

**<nv\_tney@mail.ru>**

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Аакер Д.; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Абрамова І.М. Проблеми розвитку підприємництва в Україні / І.М. Абрамова, І.О. Пенська // *Фінанси України*. – 1999. – № 4. – С. 20–24.
3. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учеб. Пособие / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова; Федер. Агентство по рыболовству, Мурман. Гос. Техн. Ун-т. – М.: Акад. естествознания, 2011. – 143 с.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
5. Акаев А.А. Современный финансово–экономический кризис в свете теории инновационно–технологического развития экономики и управления инновационным процессом / А.А. Акаев // *Системный мониторинг: Глобальное и региональное развитие* / ред. Д.А.Халтурина, А.В.Коротаев. – М. : УРСС, 2010. – С. 141-162.
6. Аккоф Р. Аккоф о менеджменте / Р.Аккоф [Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой]. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
7. Акофф Р. Искусство решения проблем. / Р. Акофф – М.:Прогресс, 1982. – 224 с.
8. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002. – 256 с.
9. Александрова В.П. Управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку / В.П. Александрова // *Вісник Технологічного університету Поділля*. – Хмельницьк, 2002. – с. 89-95.
10. Александрова В.П., Щедрина Т.І. Законодавча база і розвиток інноваційної сфери // *Проблеми науки*. - 2005. - № 12. - С.40-46.
11. Американские буржуазные теории управления (критический анализ) / Под ред. Б.З. Мильнера, Е.А. Чижова. – М.: Мысль, 1978. – 366 с.
12. Амоша О. Снег на шляпе моей... [електронний ресурс] / О. Амоша, Д. Череватский // *Зеркало недели*. – 2011. – № 34. – Режим доступу: [http://zn.ua/ECONOMICS/sneg\\_na\\_shlyape\\_moey-88376.html](http://zn.ua/ECONOMICS/sneg_na_shlyape_moey-88376.html).
13. Аналитический отчет „Основные тенденции развития рынка биотоплива в мире и России за 2000-2012 гг.” [Електронний ресурс]: Звіт – Режим доступу до звіту: [http://portal-energo.ru/files/articles/portal-energo\\_ru\\_2.pdf](http://portal-energo.ru/files/articles/portal-energo_ru_2.pdf)
14. Андигур А.П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління // *Проблеми науки*. - 2005. - №2. - С. 9-15.
15. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. - Тернопіль: ЛІЛЕЯ, 1997. – 292 с.

16. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта // Тернопіль: ТНТУ, 2010. – 238 с.
17. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. – 520 с.
18. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [монографія] / Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
19. Аренков И.А., Баум П.Ф., Томилов В.В. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития. - СПб.: Изд-во СПб. гос. Университета экономики и финансов, 2001. – 113 с.
20. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.
21. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник. - Х.: ВД "ИНЖЕК", 2007. – 272 с.
22. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: Издательский дом "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
23. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2002. – 380 с.
24. Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін: Навчальний посібник. - К.: Заповіт, 1996. – 240 с.
25. Бажал Ю.М. Інноваційна теорія економічного розвитку: М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер і проблеми перехідної економіки України / Ю.М. Бажал // Наукові записки. – 2000. – Т.18. Економічні науки. С. 3-7.
26. Бажал Ю.М. Інноваційні фактори економічного зростання / Бажал Ю.М., Александрова В.П., Данько М.С. - К.: Знання, 1999. - 51 с.
27. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент.- СПб: Питер, 2001.- 304 с.
28. Баранов О.Г. Інноваційний процес як об'єкт державного регулювання // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №6(36). – С. 172-179.
29. Барановська С.П. Планування розвитку інноваційних структур у машинобудівній промисловості / С.П. Барановська // „Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – Львів: НУ „Львівська політехніка”. – 2008. – № 624. – С. 160-168.
30. Барановський О.І. Напрями оптимізації державного регулювання оборонно-промислового комплексу // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - №8 (26). - С. 26-31.
31. Белашев В. Реализация стратегических планов компании посредством системы сбалансированных показателей // Украинский инвестиционный журнал "WELCOME". - 2004. - №8. - С. 16-24.
32. Белоус Г. Развитие малого предпринимательства в Украине / Г. Белоус // Экономика Украины. – 2000. – № 2. – С. 35–41.
33. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Нововведения и мы. - М.: Наука, 1990. – 208 с.
34. Біліченко В.В. Планування та управління інноваційною стратегією автотранспортного підприємства / В.В. Біліченко, С.О. Романюк // Науково-виробничий збірник «Вісті Автомобільно-дорожнього інституту» Донецького національного технічного університету. – 2009. – № 1(8). – С. 90–94, с. 91.
35. Бірюков Л. Від ідеї до впровадження – шлях довгий [електронний ресурс] / Л. Бірюков. – Режим доступу: <http://www.novekolo.info/ua/article2> – 37к.
36. Бланк І.О. Управління використанням капіталу / І.О. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2000. – 656 с.
37. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр «Эльга», 2002. – 736 с.

38. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: [учебный курс ] / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
39. Блинов А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые формы деятельности / А.О. Блинов. – М. : Ось-89, 1997. – 336 с.
40. Бобошко Д.Ю. Проблемы применения концепции управления на основе стоимости в российском бизнесе: (материалы междунар. заочной научн.-практ. конф. «Актуальные проблемы современного менеджмента» (г. Новосибирск, 2010) [Электронный ресурс] / Д.Ю. Бобошко //НП «Сибирская ассоциация консультантов» – Режим доступа к информ <http://sibac.info/index.php/2011-07-08-03-27-51/113--1-r> (14.02.2012).- – Назва з екрану.
41. Бонковскі А. Європейські схеми дій на підтримку академічного підприємництва / А. Бонковскі // Вступ до академічного підприємництва: Зб. наук. праць. – Лодзь–Познань–Львів, 2006. – С. 31–40.
42. Боярчук А.К., Головач Г.П. Дифференциальные уравнения в примерах и задачах. Справочное пособие по высшей математике. Том 5 / А.К. Боярчук, Г.П. Головач. – М. : Едиториал УРСС, 2001. – 384 с.
43. Брайан Т. Управление научно-техническими нововведениями. - М.: Экономика, 1989.
44. Брейли Р. Принципы корпоративних фінансов /Р. Брейли, С. Майерс. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2007. – 1008 с.
45. Бреус С.В. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №5(35). - С. 121-128.
46. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, М. Эрхардт. – [10-е изд.]. - СПб.: Питер, 2009. - 960 с.
47. Брусильцева Г.М. Оцінка факторів впливу на діяльність інтеграційних структур // Економіка розвитку. - 2004. - № 4. - С. 46-48.
48. Бубенко П.Т. Інноваційний потенціал промислового підприємства // Економіка розвитку. - 2005. - № 2. - С. 52-54.
49. Бублик С.Г. Методичні підходи до дослідження вікової динаміки дослідницького потенціалу науки / С.Г. Бублик // Проблема науки. – 2005. – № 3. – С. 2–6.
50. Бузаджи І.О. Венчурний капітал в Україні як джерело фінансування інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / І.О. Бузаджи // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. – № 9. – Режим доступу : [www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=697](http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=697).
51. Буркинський Б. Інноваційний рівень виробництва та конкурентоспроможність чорної металургії України/ Б. Буркинський, С. Савчук //Економіка України. – К., 2006. – №4. – С. 4–15.
52. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: [учеб. пособие для вузов ] / С.В. Валдайцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.
53. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом: Учебное пособие для вузов . - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 343 с.
54. Варналій З.С. Державна політика підтримки малого підприємництва / З.С. Варналій. – К. : НІСД, 1996. – 130 с.
55. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії та практики / З.С. Варналій. – К. : Знання, КОО, 2001. – 277 с.
56. Варшавский Л.Е. Исследование инвестиционных стратегий фирм на рынках капиталов и наукоемкой продукции (производственные мощности, цены, технологические изменения). - Москва, 2003. – 354 с.
57. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. - Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.



58. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
59. Ващук Я.П. Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації [електронний ресурс] / Я.П. Ващук. – Режим доступу: <http://www.patent.km.ua/ukr/articles/group11/i1120> – 36к.
60. Величко Є.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності / Є.І. Величко // Економіка і управління – 2005. – № 1. – С. 49–52.
61. Верба В.А., Новикова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. - 2003. - №3. - С. 22-31.
62. Вербиченко В.П. "Львіввугілля": тепло "сонячного каменю" [Текст] : Сторінки підземного літопису: Історія вугільного басейну / В.П. Вербиченко; фото І. Сінкальський, О. Харламов. - Л. : [б.в.], 2001. - 255 с.
63. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
64. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
65. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. - К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
66. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посібник / В.В. Вітлінський – К.: Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, 2003. – 408 с.
67. Власюк О.С., Прейгер Д.К. Вугілля як стратегічна енергетична перспектива України // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 4. – С. 85–95.
68. Вовканич С. Соціогуманістичний контекст наукомісткої економіки інноваційного суспільства // Економіка України. - 2005. - № 2. - С. 53-58.
69. Водачек Л., Водачкова О. Стратегія управління інноваціями на підприємстві. - М.: Економіка, 1989. – 167 с.
70. Возняк Г.В., Кузнецова А.Я. Методичні особливості оцінки ефективності фінансування інноваційних проектів прибутком від основної діяльності // Актуальні проблеми економіки.- 2005.- №4 (46). - С. 81-91.
71. Волков Д.Л. Модели фундаментальной стоимости собственного капитала компаний: проблема совместимости/ Д.Л. Волков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. - Вып. 3 ( № 24). – С.3-36.- (Серия 8).
72. Волков Д.Л. Управление стоимостью компании: проблемы выбора адекватной модели оценки/ Д.Л. Волков // Финансовый менеджмент. Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2004. - Сер.8. Вып. 4 (№ 32). – С. 79-98.
73. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2004. – 256 с.
74. Воробьева Л.А. Механизм управления малым бизнесом / Л.А. Воробьева // Менеджер. Вестник Донецкой государственной академии управления. – 1998. – № 1. – С. 39–42.
75. Высоцкий Г.Г. Оценка основных направлений инновационного развития промышленных предприятий // Економіка розвитку. - 2003. - № 2. - С. 77-79.
76. Гавва В.М. Інформаційний аспект диверсифікації виробництва / В.М. Гавва, М.В. Мінковська // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – № 2. – Т. 2 – С. 167–169.
77. Гавриш О.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О.М. Гавриш. - К., 2005. - 26 с.

78. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
79. Гершун А. Технология сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
80. Гладунський В.Н., Князь С.В., Пушак Я.Я., Мельник М.О. Методологія наукових досліджень та методика викладання менеджменту зовнішньо-економічної діяльності. Навч. посіб. - Львів, 2004. – 172 с.
81. Глухов В.В., Коробко С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний. - СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
82. Глушко О.О. Активізація НДДКР у корпораціях: світовий досвід і Україна // Економіка і прогнозування. - 2005. - № 4. - С. 67-80.
83. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. - К.: ВІРА-Р, 1999. – 320 с.
84. Голуб А., Чеботарев А. Модель эффективности финансирования инноваций // Экономист. - 2004. - № 3. - С. 64-68.
85. Гончаров В.Н., Иванова Е.В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - 2004. - Випуск № 76. - С. 112-119.
86. Гончарова Е.В. Активизация инновационной деятельности промышленных предприятий для повышения их конкурентоспособности : дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.В. Гончарова. – Москва, 2008. – 142 с.
87. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. - М.: Информационно-издательский дом "Филинь", Рилант, 2001. – 506 с.
88. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях "новой экономики" / Л. Гохберг // Вопросы экономики. – 2003. – № 3. – С. 26-44.
89. Гохберг Л.М. Статистика науки и инновационный краткий терминологический словарь. - М.: 1996.
90. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування та планування: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
91. Грабовецький Б.Є. Теорія і практика прогнозування в управлінні сучасним виробництвом: бурякоцукровий комплекс / Б.Є. Грабовецький // Монографія. – Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2002. – 264 с.
92. Грибов В.П. Экономика предприятия : учебник, практикум / Грузинов В.П., Грибов В.Д. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 336 с.
93. Гринберг А.П. Оценка и страхование экологических рисков промышленного предприятия [электронный ресурс] / А.П. Гринберг – Режим доступа: [http://www.valtars.ru/actual\\_info/papers/paper/11.html](http://www.valtars.ru/actual_info/papers/paper/11.html).
94. Гринев В.Ф. Товарно-инновационная политика предприятия: Учебн. пособие. - К.: МАУП, 2004. – 160 с.
95. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 308 с.
96. Гриньов А.В. Концептуальні засади формування інноваційної моделі економічного зростання промислового виробництва // Економіка розвитку. - 2002. - №4. - С. 73-78.
97. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. - 2005. - №12. - С. 12-17.
98. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. - 192с.

99. Гуліньскі Я. Умови розвитку академічного підприємництва в Польщі / Я. Гуліньскі, К. Засядла // Вступ до академічного підприємництва. – Лодзь – Познань – Львів, 2006. – С. 13–16.
100. Гунин В.И. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров Г 93 "Управление развитием организации". Модуль 7. - М.: "ИНФРА-М", 1999. – 328 с.
101. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран; пер. с англ. – [2-е изд., исправ.].- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 1341 с.
102. Демиденко Д.С. Оценка и управление стоимостью предприятия / Д.С. Демиденко, Э.А. Козловская, Е.А. Яковлева. – СПб.: Изд-во политехн. у-та, 2008.– 448 с.
103. Демьохін В.А. Інноваційна політика держави і проблеми інтелектуальної власності // Економіка і прогнозування. - 2005. - № 2. - С. 37-101.
104. Денисенко М.П., Гречан А.П., Коверда О.В. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів інноваційних компаній // Проблеми науки. – 2005 . - №10 . - С. 18-23.
105. Денисюк В. Щодо вдосконалення системи індикаторів для управління інноваційним розвитком // Економіст. - 2004. - № 6. - С. 55-59.
106. Державне регулювання економіки. Підручник. / І.Р. Михасюк, Л.А. Швайка; за ред. І.Р. Михасюка. — Львів: «Магнолія Плюс», 2006. - 220 с.
107. Депозити для юридичних осіб [Електронний ресурс] // ПАТ «Інфінсервіс»: [сайт] – Режим доступу: [http://tables.finance.ua/ru/credit\\_deposit/deposit\\_jur](http://tables.finance.ua/ru/credit_deposit/deposit_jur). - Назва з екрану.
108. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 368 с.
109. Дзись Г. Малый бизнес как феномен рыночной экономики / Г. Дзись // Экономика Украины. – 1998. – № 1. – С. 84–85.
110. Дзяд О.В. Фінансові аспекти інноваційної політики ЄС // Фінанси України. - 2005. - № 5. - С. 140-146.
111. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е издание / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
112. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
113. Долішній М.І. Головні напрямки стратегії виходу економіки України з кризи / М.І. Долішній, М.А. Козоріз // Економіка України. – 1995. – №4. – С. 30–36.
114. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. - М.: “Вільямс”, 2001.- 398 с.
115. Дугин И.М. Финансовая поддержка малого бизнеса в Украине: существующая практика и перспективы / И.М. Дугин // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 8 (26). – С. 122–137.
116. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: [учебное пособие] / И.А. Егерев. – М.: Дело, 2003. – 480 с.
117. 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.: ВД "Професіонал", 2004. – 960 с.
118. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.2 / Редкол.:...С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - К.: Видавничий центр "Академія", 2001 – 848 с.
119. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: ...С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. - К.: Видавничий центр "Академія", 2002 – 952 с.
120. Електронна енциклопедія Вікіпедія [Електронний ресурс]: Інновація. Режим доступу: <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation> [Назва з екрану].
121. Ермошенко Н.Н. Краткая энциклопедия предпринимателя / Н.Н. Ермошенко. – Донецк : Донецкий торговый дом "Донбасс", 2000. – 340 с.

122. Єгоров І.Ю., Жукович І.А., Рижкова Ю.О. Європейське інноваційне табло: система індикаторів інноваційного розвитку // Статистика України. 2006. - № 1. - С. 71-76.
123. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс] / Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. – режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
124. Єжакова Н.В. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційної діяльності підприємств (за матеріалами підприємств харчової промисловості Автономної Республіки Крим): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.В. Єжакова. – Київ, 2008. – 20 с.
125. Єпіфанова І.Ю. Закордонний досвід державного регулювання інноваційної діяльності // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - 2004. - Випуск 87. - С. 69-75.
126. Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика поняття) // Вісник економічної науки України. - 2005. - №1.- С. 41-44.
127. Єрмошенко М.М. Проблеми самоорганізації і самозахисту підприємства / М.М. Єрмошенко. – Київ-Харків : Міжнародна спілка українських підприємців, 2001. – 238 с.
128. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави у нестабільних ринкових економічних системах / Я.А. Жаліло // Монографія. – К. : НІСД, 1998. – 144 с.
129. Жаліло Я.А. Перспективи інноваційного розвитку України / Я.А. Жаліло // Зб. наук. ст. за ред. Я.А. Жаліла. – К.: Альтерпрес, 2002. –321 с. – (Сер. „Безпека економічних трансформацій”; Вип.21). – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/table/Zhalilo21/003.htm>.
130. Жилінська О.І., Чеберкус Д.В. Розвиток інноваційної інфраструктури / О.І. Жилінська, Д.В. Чеберкус // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57-67.
131. Жмурин В.А. Проблемы развития малого бизнеса / В.А. Жмурин // Менеджер. Вестник Донецкой государственной академии управления. – 1999. – № 5 (7). – С. 91–96.
132. Завлин П.Н. Инновационный менеджмент: справ. пособие / П.Н. Завлин, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – 560 с.
133. Загорельська Т.Ю. Управління фінансовими ризиками на рівні підприємства / Т.Ю. Загорельська // Вісник Хмельницького національного університету. – Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 168 – 173.
134. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Інвестиційний словник: Навч. посібник. - Львів: Видавництво "Бескид Біт", 2005. – 512 с.
135. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. - 714 с.
136. Загородній А.Г., Кара Н.І., Чубай В.М. Інноваційний потенціал регіону як чинник вибору інноваційної стратегії підприємства // Науковий вісник Чернівецького торгово-економічного інституту КНТЕУ. - Чернівці: Вид-во АНТ Лтд, 2004. - Вип. IV. - С. 88-99.
137. Загородній А.Г., Чубай В.М. Вплив економічного розвитку регіону на фінансування реалізації інноваційних стратегій підприємств // Вісник Хмельницького національного університету "Економічні науки". - Хмельницький: Вид-во Хмельницького національного університету, 2006. - №3. - С.148-153.
138. Загородній А.Г., Чубай В.М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства // Фінанси України. - Київ, 2007. - С. 99-110.
139. Загородній А.Г., Чубай В.М. Оцінювання привабливості ринків збуту продукції в процесі формування інноваційної стратегії підприємства // Матеріали V-ої міжнародної науково-практичної конференції "Дослідження та оптимізація економічних процесів (Оптимум-2006)", Харків: Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", 2006. - С. 102-103.

140. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності” від 1 грудня 1998 р. № 284 - XIV [електронний ресурс]. Режим доступу до закону: . <http://www.rada.gov.ua>.
141. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.
142. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 13 грудня 1991 р. № 1977-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1992. – № 12.
143. Закон України “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків” від 30 червня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 40.
144. Зарембо Ю.Г. Основные положения методики оценки эффективности инноваций // Проблемы науки. - 2005. - №5. - С. 2-7.
145. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – 2011. – №1 (13). – С. 66–78.
146. Згуровський М. Точка біфуркації для України / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2007. – № 49 (678) 22–28 грудня.
147. Землянкін А., Лях І. Науково-правові основи регулювання інноваційної діяльності в Україні // Регіональна економіка. - 2003. - №4. - С. 28-35.
148. Знаменський І.О. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій [Електронний ресурс] / І.О. Знаменський // Матеріали Інтернет–конференції «Наука в інформаційному просторі», 15–16 жовтня 2008 р. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008 – с. 34-37. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com>.
149. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы / Н.И. Иванова. – М.: Наука, 2002. – 244 с.
150. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов – М.: Альпина Паблицер, 2001. – 244 с.
151. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров/ И.В. Ивашковская.-М.: Издатель: Инфра-М, 2009 .- 430 с. - (Серия: «Научная мысль»).
152. Ильяшенко С.Н. Инновационные риски и их классификации // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 4(46). - С. 93-103.
153. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. - СПб: Питер, 2002.– 1120 с.
154. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / под ред. Завлина П.Н., Казанцева А.К., Миндели Л.Э. Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ЦИСН, 1998. – 568 с.
155. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. Под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
156. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой - М: ИНФРА-М, 2001. – 238 с.
157. Инструменты для управления бизнес процессами, бизнес моделирования и внедрения процессного подхода [Электронный ресурс] / Портал BPMSoft.org: [сайт] - Режим доступа к информ.: <http://www.bpmsoft.org/> (дата обращения 14.02.2012). - Назва з екрану.
158. Исакова Н.Б. Современные тенденции в руководстве научными коллективами / Н.Б. Исакова, Л.Ф. Кавуненко // Наука та наукознавство.– 2005.– № 1.– С. 18–29.
159. Иванова І.І. Планування діяльності підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.І. Иванова. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 472 с.



160. Іванов Ю.Б. Сучасне оподаткування: мотиваційний аспект: [Монографія] / Ю.Б. Іванов, О.А. Єськов. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 328 с.
161. Іващенко Є.О. Інноваційний процес як засіб подолання кризових явищ в економіці України // Матеріали другої віртуальної сесії Міжнародного Нобелівського економічного форуму «Світова економіка ХХІ століття: цикли та кризи». – Дніпропетровськ, 2011 р.
162. Іжевський В.В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємств / В.В. Іжевський // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 121-127, с. 123.
163. Ілляшенко С.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці / С.М. Ілляшенко, О.В. Прокопенко. – Суми: Університетська книга, 2005. – 420 с.
164. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.
165. Інноваційна активність промислових підприємств України у 2004 році (статистичні дані) // Український інвестиційний журнал "WELCOME". - 2005. - №2. – С. 35-38.
166. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання (Івано-Франківськ, 4-6 жовтня, 1999р.): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (частина 2). – ІФДТУНГ, 1999. – 204 с.
167. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2007 році [електронний ресурс]. – режим доступу: . <http://www.in.gov.ua/index.php?lang=ua&get=137>
168. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – К. : КНУТД, 2006. – 642 с.
169. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання / [Козенков Д.Є., Вашкелевич В.М, Солошенко К.М., Якубова Є.П.]; під ред. д.е.н. К.Ф. Ковальчука. – Дніпропетровськ, Системні технології, 2004. – 157с.
170. Йохна М. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. для вищих навч. закладів / М. Йохна, В. Стадник – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с., с.9-10.
171. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон– [2-е изд., испр. и доп.]; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
172. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 512 с.
173. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2001. – 182 с.
174. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер с англ. // Научн. ред. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 1991. – 240 с.
175. Карпус П.А. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа для разработки стратегии нефтегазовой компании [Электронный ресурс ] / П.А. Карпус // Нефть, газ и бизнес.- 2009.- № 7-8. - С. 30 – 34- Режим доступа к журн.: <http://management.hse.ru/genman/publications/14312390.html>.
176. Каталог продукції ТОВ «Об’єднання світлотехнічний підприємств Корпорація Ватра» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ua-region.com.ua/00214267> ( 09.09.2012). – Назва з екрану.
177. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. / - СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
178. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент/ Г.Г. Кірейцев.– Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.

179. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посібн. / Г.Г. Кірейцев. – К. : Видавництво ЦУЛ, 2002. – 496 с.
180. Князь С.В., Юхман Я.В., Романишин С.Б., Фльорко В.А. Показники рентабельності: сутність і класифікація // Вісник НУ "Львівська політехніка". Випуск № 466. Проблеми економіки та управління. - Львів.- 2002. - С. 169-185 с.
181. Колено І.В. Проблеми існування малого бізнесу / І.В. Колено, В.О. Жмурин // Менеджер. Вестник Донецкой государственной академии управления. – 2001. – № 4 (16). – С. 127–131.
182. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
183. Комарницький І.М. Напрямки активізації підприємницької діяльності малого підприємництва в процесі становлення ринкової моделі господарювання / І.М. Комарницький, В.В. Свірін // Регіональна економіка. – 2001. – № 2. – С. 50–59.
184. Комісаренко Д.А. Способи розвитку підприємств малого бізнесу / Д.А. Комісаренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2004. – № 4 (74). – С. 130–138.
185. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. и др. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 208 с.
186. Костирко Р.О. Комплексна оцінка вартості підприємства /Р.О. Костирко, Н.В. Тертична, В.О. Шевчук. - Луганськ : СНУ, 2007. - 224 с.
187. Котовська І.В. Стратегічне планування в контексті управління діяльністю машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / І.В. Котовська. - Тернопіль, 2013. - 24 с.
188. Коупленд Т. Стоимость компаний : оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Мурин; пер. с англ. [3-е изд., перероб и доп.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.
189. Кравченко С.И., Кладченко И.С. Исследование сущности инновационного потенциала // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - 2003. - Випуск 68. - С. 88-96.
190. Кравченко С.И. Основные направления повышения эффективности управления инновационной деятельностью на отечественных предприятиях // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - 2004. - Випуск 76. - С. 156-162.
191. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид. : підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 520 с.
192. Крамар І.Ю. Інноваційно-комплексний провайдинг розвитку малих підприємств: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / І.Ю. Крамар. - Тернопіль, 2012. - 24 с.
193. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
194. Крет З.І. Прийняття, основні етапи створення і реалізації інноваційного проекту // Вісник НУ "Львівська політехніка". Випуск № 466. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - Львів. - 2002. - С. 263-270.
195. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т. I. – С. 45-49.
196. Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / М. Кристенсен, Е. Рейнор; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
197. Кругликов А.Г. Системный анализ научно-технических нововведений. -М.: Наука, 1991.
198. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М.І. Крупка – Львів : Промо-Медіа, 2001. – 608 с.

199. Круш П.В. Оцінка бізнесу: [навчальний посібник] / П.В. Круш, С.В. Поліщук. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.
200. Кужда Т.І., Галушак М.П., Галушак О.Я. Оцінювання факторів інноваційного розвитку підприємств за допомогою кореляційно-регресійного підходу / Т.І. Кужда, М.П. Галушак, О.Я. Галушак // Вісник Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка Серія: економіка. – 2007. – №. 21.- С. 160-164.
201. Кужда, Т.І. Галушак М.П., Оксентюк А.О. Сутність та значення соціально-економічного оцінювання та планування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств [Текст] / Т.І. Кужда, М.П. Галушак, А.О. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 3(18) – С. 59 – 66.
202. Кужда Т. Обґрунтування методу соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Т. Кужда // Економічний простір. – 2008. – №9. – С. 156 – 161.
203. Кужда Т. Оцінка інноваційного розвитку промислового підприємства / Т. Кужда // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2007. - №3. – С. 118-122.
204. Кужда Т.І. Роль соціально-орієнтованих планів в інноваційному розвитку машинобудівного підприємства / Т.І. Кужда // Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя (14-15 трав. 2008 р.). – Тернопіль: ТДТУ, 2008. – С. 268.
205. Кужда Т.І. Соціально-економічне оцінювання та планування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / Т.І. Кужда. - Тернопіль, 2009. - 24 с.
206. Кужда Т.І. Удосконалення господарських відносин підприємства за умов ринкових перетворень в Україні / Т.І. Кужда, Б.М. Андрушків // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – 2006. – №. 2. – С. 40-47.
207. Кузнєцова А.Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності: Монографія / Інститут економічного прогнозування НАН України та ін. - Л.: Львів. банків. ін-т НБУ, 2005. – 367 с.
208. Кужель О. Формування паритетних інтересів / О. Кужель. – Київ : Аналітичний центр «Академія» 2002. – 200 с.
209. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнєцова А.Я. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. - Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
210. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Менеджмент: Конспект лекцій для студентів базового напрямку "Економіка і підприємництво" та "Менеджмент". - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – 132 с.
211. Куркин Н.В. Устойчивость и безопасность развития предприятия // Економіка розвитку. - 2003. - № 3 - С. 65-69.
212. Лагутін В.Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції: [монографія] / В.Д. Лагутін. – Луцьк: Вежа, 2000. – 240 с.
213. Лазарева Є. Дослідження закономірностей інноваційних перетворень у регіональній економіці / Є. Лазарева // Економіст. – 2009. – № 9. – С. 35–37.
214. Лазутін Г.І. Державне регулювання інноваційної сфери: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 “Організація управління, планування і регулювання економікою” / Г.І. Лазутін. – К., 2004. – 19 с.
215. Лапко О.О. Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційного розвитку економіки / О.О. Лапко // Економіка і прогнозування. – 2006. – №3. – С.25-43.



216. Лапко О.О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.02.03 “Організація управління, планування і регулювання економікою” / О.О. Лапко. — К., 2000. — 32 с.
217. Лапіцька, С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій [Текст] / С.Ю. Лапіцька. — Дніпропетровськ: Наука і техніка, 2002. — 236 с.
218. Лебедев П. Управление, ориентированное на стоимость: осознанная необходимость / П. Лебедев // Консультант, 2010. - № 21. - С.18-21. - Режим доступа журн.: [http://www.ngpc.ru/file\\_db/Management-cost.pdf](http://www.ngpc.ru/file_db/Management-cost.pdf). - (08.02.2012) Назва з екрану.
219. Лепя Н.Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий / Н.Н. Лепя, Р.Н. Лепя, А.И. Пушкар // Монографія. — Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. — 348 с.
220. Литвин І.В. Управління венчурними організаціями в машинобудуванні: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.0.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Національний університет „Львівська політехніка” - Львів, 2009. – 24 с.
221. Лукинов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя) / І.І. Лукинов. – К.: Інститут економіки НАН України, 1997. – 455 с.
222. Лук’яненко І.Г. Економетрика: підруч. / І.Г. Лук’яненко, Л.І. Краснікова. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 494 с.
223. Луциків І.В. Нові технології як основа економічного зростання / І.В. Луциків, Н.Б. Кирич // Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій: матеріали міжнародної науково-технічної конференції присвяченої 50-річчю Мазур А.А. Современные инновационные структуры / А.А. Мазур, Н.В. Осадчая // Наука та інновації. – 2001. – Т. 2. – № 1. – С. 90–96. 165-річчю з дня народження Івана Пулюя, (м. Тернопіль, 19-21 травня 2010 року). – Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2010. – С. 500-501.
224. Луциків І.В. Роль держави у забезпеченні інноваційного розвитку економіки / І.В. Луциків // Інноваційні підходи в управлінні навчально-науково-виробничими системами в умовах суспільних та інституційних трансформацій: Матеріали регіональної науково-практичної конференції ТНТУ імені Івана Пулюя, (м. Тернопіль, 19 травня 2011 року).– Тернопіль: ТНТУ, 2011. – С. 20-21.
225. Маєр-Крамер Ф. У всеозброєнні / Ф. Маєр-Крамер // Deutschland. – 2003. – № 5. – С. 35
226. Мазур А. Современные инновационные структуры / А. Мазур, И. Гагауз. - Киев-Харьков: СПД Либуркина Л., 2005. - 348 с.
227. Мазур А.А. Современные инновационные структуры / А.А. Мазур, Н.В. Осадчая // Наука та інновації. – 2001. – Т. 2. – № 1. – С. 90–96.
228. Мале підприємництво України: процес розвитку / гол. ред. Д. Ляпін. – К. : Ін-т конкурентного суспільства, 2001. – 253 с.
229. Малхорта Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н.К. Малхорта. – М.: Издательський дом “Вильямс”, 2002. – 957 с.
230. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу до журналу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>
231. Маркіна І.А. Актуальні питання методології удосконалення системи управління підприємством // Економіка розвитку. - 2002. - №2. - С.91-97.
232. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
233. Мартин Дж.Д. VBM – управление, основанное на стоимости / Дж.Д. Мартин, В.Дж. Петти; под науч. ред. О.Б. Максимовой, И.Ю. Шариповой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 272 с.

234. Марцынковский Д.А. Руководство к интеграции систем менеджмента: / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, А. Марцынковский. – Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». – Санкт-Петербург: Береста 2008 – 122 с.
235. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: [монографія] / О.Г. Мендрул. - К.: КНЕУ, 2002. - 272 с.
236. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. – 702 с.
237. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 542 с.
238. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 «Зменшення корисності активів» [Електронний ресурс]: // Режим доступу до стандарту: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/929\\_047](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/929_047). (09.06.2012) - Назва з екрану.
239. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
240. Модильяни Р. Сколько стоит фирма? Теорема ММ. / Р. Модильяни, М. Миллер. – [ 2-е изд.] - М.: Дело, 2001. – 272 с.
241. Момот О.І. Особливості розрахунку ефективності системи менеджменту якості на прикладі бізнес напряму ЛГВ групи компаній “Олімп” / О.І. Момот, А.В. Волоконський // Вісник Львівського державного аграрного університету. – 2006. – № 13. – С. 722-726 (Серія: Економіка АПК).
242. Морозов В.В. Стратегическое инновационное управление в электроэнергетике. - М.: Альфа-М, 2004. – 280 с.
243. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.П. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.
244. Мотовилов О.В. Источники капитала для финансирования нововведений / О.В.Мотовилов. – СПб.: Издательство С.-Петербургского ун-та, 1997. – 168 с.
245. Моторнюк У.І., Терехух М.І. Інноваційний процес і економічне зростання в Україні // Вісник НУ "Львівська політехніка". Випуск № 466. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - Львів. - 2002. - С. 274-280.
246. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
247. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. – К.: ДП „Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України”, 2006 р. – 362 с.
248. Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003. - № 1440.- [Електронний ресурс] // – Режим доступу до стандарту: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>. – Назва з екрану.
249. Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» від 29 листопада 2006 року № 1655. [Електронний ресурс] // – Режим доступу до стандарту: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF>. – Назва з екрану.
250. [Недбаєва В.М., Кравченко С.І. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення інноваційних процесів в Україні](#) / В.М. Недбаєва, С.І. Кравченко // Праці Четвертої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Частина 5. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – 337 с.
251. Недосекін А.О. Нечетко-множественный анализ рисков фондовых инвестиций. - СПб, Типография «Сезам», 2002.
252. Нежиборець В. Інноваційна інфраструктура: проблеми, перспективи, рішення / В. Нежиборець // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2007. – № 5. – С. 60–68.

253. Ніронович Н.І. Теоретичні аспекти інновацій // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Випуск № 436. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - Львів. - 2001. - С. 385-390.
254. Огаренко Ю. Проблеми вугільної промисловості України та викиди парникових газів від видобутку й споживання вугілля / Ю. Огаренко. – К. : Національний екологічний центр України, 2010. – 53 с.
255. Огиер Т. Настоящая стоимость капитала. Практическое пособие по принятию финансовых решений / Т. Огиер, Дж. Ратман, Л. Спайсер; под ред. О.Б. Ватченко. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
256. Олексів І.Б. Методи оцінювання і планування економічних показників діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / І.Б. Олексів. – Львів, 2003. – 18 с.
257. Олефір В. Кон’юнктура вітчизняної економіки (аналіз і прогноз) [електронний ресурс] / В. Олефір // Діловий вісник. – 2007. – № 5. – Режим доступу до журн.: <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2007/dv0705101.ua.html>.
258. Орлов П., Коморист А. Оценка минимального уровня эффективности инвестиций // Бизнес-Информ. - 1998. - № 6. - С. 27 - 31.
259. Орлов П. Оцінка ефективності інвестицій // Економіка України. - 1997. - № 1. - С. 30-35.
260. Островська Г.Й. Огляд теоретичних концепцій стратегічного управління на основі зростання вартості / Г.Й. Островська, І.В. Серединська // Галицький економічний вісник / Тернопільський державний технічний університет; [ред. кол. : Гуцайлюк З.В., Оніщук Л.Г., Андрушків Б.М. та ін.]. - Видавництво Тернопільського державного технічного університету ім. І. Пулюя - 2009. –№ 1(22). – с. 10-19.
261. Офіційний веб-сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<http://www.minagro.kiev.ua/>.
262. Офіційний веб-сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України / [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua>
263. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності : посібник / І.А. Павленко, Н.П. Гончарова, Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2002. - 150 с.
264. Паливода О.М. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / О.М. Паливода. – Київ, 2009. – 20 с.
265. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в промышленности / О.И. Пампура// Монография. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1997. – 363 с., с. 35.
266. Пасічнюк Т.В. Інноваційна модель розвитку вітчизняного АПК й управлінські аспекти її формування / Т.В. Пасічнюк // Проблеми науки. – 2009. – №1. – С. 16-19.
267. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України / Б. Патон // Вісник НАН України. – 2001. – № 2. – С. 11 – 15.
268. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности / А.А. Пересада. – К.: ООО Либра, 1996. – 344 с.
269. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения [Электронный ресурс] / М.А. Петров // Вестник СПбГУ.- 2004.- Сер.8. Вып.2 (№ 16). С. 51-68. Режим доступа <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/111.pdf>. ( 02.03.2011) – Назва з екрану.
270. Петросов В.В. Специфика становления и развития предпринимательства в условиях переходного периода / В.В. Петросов // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 2000. – № 1 (8). – С. 91–94.

271. Петрук А.М. Практичні аспекти стратегічного управління процесом створення новацій // Електронний ресурс. Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua](http://www.nbuu.gov.ua)
272. Підхомний О.М. Діагностика загрози банкрутства підприємств у системі фінансової безпеки економіки України [Електронний ресурс] / О.М. Підхомний, О.З. Вятрович, О.В. Явна // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. – Вип. 5. – Т.1. – Режим доступу : [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_1/35.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_1/35.pdf).
273. Планування діяльності підприємства [Текст]: Навч. посіб. / За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
274. Планування соціально-економічного розвитку підприємств / [Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р. та інші]. – Київ.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.
275. Плоткін Я.Д. Організація і планування виробництва на машинобудівному підприємстві / Я.Д. Плоткін, О.К. Янушкевич. – Львів: Світ, 1996. – 352 с.
276. Поважный С.Ф. Состояние и проблемы малого бизнеса и предпринимательства / С.Ф. Поважный, В.А. Висящев // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 1998. – № 1. – С. 1–11.
277. Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Розвиток системи управління організації на засадах кількісного аналізу економічного ризику // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №7 (37). - С. 177-184.
278. Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 року № 549 [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi/>
279. Поляков П.И. Экономико-математические модели развития промышленных предприятий / П.И. Поляков. – Киев-Донецк : Вища школа, 1984. – 168 с.
280. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія - Х.: Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. - 328с.
281. Пономаренко Е.В. Стимулирование и поддержка малого предпринимательства в регионе / Е.В. Пономаренко // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 2000. – № 2 (9). – С. 62–67.
282. Попова Л.Г. Розвиток малого підприємництва як основа рішення проблеми зайнятості населення у регіоні / Л.Г. Попова // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 1999. – № 4 (6). – С. 21–25.
283. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / Д. Попов. //Управление компанией. - 2003. - №2.- Режим доступа к журн.: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>
284. Попович О.С. Деякі проблеми удосконалення механізмів реалізації науково-технічної політики [електронний ресурс] / О.С. Попович. – Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua/content/view/170/257>.
285. Попов С.Ф. Европейская научно-технологическая интеграция: роль малых предприятий / С.Ф. Попов // Проблемы науки. – 2006. – № 7. – С. 44–48.
286. Попов С.Ф. Організаційно-економічний механізм комерціалізації і трансферу наукоємних технологій малими підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 “економіка і управління національним господарством” / С.Ф. Попов. – Донецьк, 2008. – 20 с.
287. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. – М.: “Вільямс”, 2001. – 495 с.
288. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. Пер. с англ. / под ред. Щетинина В.Д. - М.: Международные отношения, 1993.- С. 896.
289. Почепцов Г.Г. Стратегия. - М.: "Рефл-бук", К.: "Ваклер", 2005. – 384 с.

290. Почтарук І.С. Інституційні передумови конкурентоспроможності вугільної галузі регіону / І.С. Почтарук. – Зб. наук. праць Національного Лісотехнічного університету України. – Вип. 22 (20). – Львів, 2012 (подано до друку).
291. Почтарук І.С. Методичні підходи до оцінки галузевої конкурентоспроможності / І.С. Почтарук. – Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – Вип. 7. – Львів, 2011. – С. 41-45.
292. Почтарук І.С. Тенденції розвитку вугільної промисловості Західного регіону України / І.С. Почтарук. – Зб. наук. праць Національного університету кораблебудування. – Миколаїв, 2012 (подано до друку).
293. Почтарук І.С. Фактори підвищення рівня конкурентоспроможності вугільної промисловості регіону / І.С. Почтарук. – Зб. наук. праць ІРД НАН України “Інвестиційна діяльність у регіоні і важелі підвищення її ефективності” (Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України). – Вип. 5 (97). – Львів, 2012 (подано до друку).
294. Приходько М. Економічний механізм реалізації програмно-цільового підходу до регулювання науково-технічного прогресу / М. Приходько // Економіка України. – 1992. – № 5.
295. Прозоров В.В. Удосконалення інноваційної інфраструктури України в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.01 / В.В. Прозоров. – Донецьк: Донецький національний університет, 2005. – 20 с.
296. Радинський С.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / С.В. Радинський. - Тернопіль, 2014. - 24 с.
297. Радинський С.В. Характеристика показників, що використовуються для оцінки ефективної інноваційної діяльності підприємств / Радинський С.В. // Наукові записки – Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. – Випуск 13 част.2, Тернопіль ”Економічна думка” – 2004. – С. 149-153.
298. Рибіна Л.О. Напрямки формування інноваційної інфраструктури в Україні / Л.О. Рибіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”, 2007. – № 1. – С. 204–211.
299. Савчук А.В. Организационно-экономический механизм инновационного развития крупной компании: Монография / НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. - Донецк, 2004. - 404с.
300. Сайт Державного комітету статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua>
301. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
302. Сидорчук І.П. Оцінка сучасного стану інноваційного розвитку промислових підприємств України / І.П. Сидорчук // Наукові записки. Серія «Економіка», 2013. - № 23. – С. 228 – 232.
303. Синки Дж. мл. Управление финансами в коммерческих банках / Дж. Синки мл.; пер. с англ. [4-го перераб. изд].; под. ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. – М.: Catallaxy, 1994.- 820 с.
304. Сінчалова, І. Планування розвитку підприємства [Текст] / І. Сінчалова // Компаньйон. – 2002. – № 1. – С.35–37.
305. Соловйов В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инновации). - К.: Фенікс, 2006.- 560 с.
306. Соловйов В.П. Конкуренция в условиях инновационной модели развития экономики / Под научн. редакцией доктора экономических наук Б.А. Малицкого. - К.: Фенікс, - 2006. - 165 с.
307. Соціально-трудоуважний потенціал: Теорія і практика: в 2-х ч. / М.І. Долішній, С.М. Злупко, С.М. Писаренко та ін. – Київ : Наукова думка, 1994. – ч.1–а – 264 с., ч.2–а – 212 с.
308. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. - СПб.: Питер, 2002. - 448 с.



309. Справочник директора предприятия / Под ред. проф. М.Г. Лапусты. 6-е изд., испр., измен. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 832 с.
310. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
311. Старюк П.Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления [Электронный ресурс] / П.Ю. Старюк // Электронный журнал «Корпоративные финансы». - 2007. - № 2. – С. 5-16. - Режим доступа к журн. [http://www.ecsocman.edu.ru/data/870/245/1217/staruk\\_5-16.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/data/870/245/1217/staruk_5-16.pdf)
312. Статистичний щорічник України за 2006 р. / За ред. Осауленка О.Г. – К.: Державний комітет статистики України, 2007. – 551 с.
313. Статистичні дані інтернет-сайту Державної служби статистики України / <http://www.ukrstat.gov.ua>
314. Стеблецька Ю.І. Оцінка фінансової стійкості підприємства / Ю.І. Стеблецька // Шляхи підвищення економічної ефективності в умовах реформ : досвід розвинутих та перехідних економік: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м.Чернівці, 12 квітня 2013 р.). – Д.: Національний гірничий університет, 2013. – С. 46-48.
315. Стеблецька Ю.І. Прогнозування прибутку ДП «Волинський експертно-технічний центр» за допомогою середньої арифметичної/ Ю.І. Стеблецька // Особливості ефективного управління підприємствами в умовах глобальних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів (м.Чернівці, 22 березня 2013 р.). – Чернівці: БДФЕУ, 2013. – С. 177-180.
316. Стеблецька Ю.І. Управління фінансовими ризиками / Ю.І. Стеблецька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.12. – С. 321-327.
317. [Степаненко Д.М.](#) Инновационный процесс и инновационная деятельность: понятие, сущность, характеристики / Д.М. Степаненко // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4 (32). – С. 36-41.
318. Стефік М., Стефік Б. Прориви. Історії та стратегії радикальних новацій / М. Стефік, Б. Стефік; пер. з англ. Д. Конарєва, Л. Савицька – К. : В-цтво О.Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт»), 2005. – 322 с.
319. Стратегии бизнеса: аналитический справочник [Электронный ресурс] / [Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.]; под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: «КОНСЭКО», 1998. - с. 443. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m71/>. – Назва з екрану.
320. Сухорєбська О.Я. Оцінювання та контролювання діяльності венчурних організацій в промисловості: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності) / О.Я. Сухорєбська. - Тернопіль, 2012. - 24 с.
321. Сьомкіна Т.В. Система формування суб'єкта підприємницької діяльності в умовах трансформації економіки / Т.В. Сьомкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 7–8. – С. 14–19.
322. Тарангул Л.Л. Розміщення продуктивних сил: посібник / Л.Л. Тарангул, І.О. Горленко, Г.І. Євтушенко - К., 2000 - 264 с.
323. Тивончук О.І. Інституційні форми державної підтримки інноваційної діяльності в Україні / О.І. Тивончук // Економічні проблеми ринкової трансформації України: Всеукр. наук.-практ. конф., 3-4 грудня 2002 р.: тези доповідей. – Львів: Львівський банківський інститут НБУ, 2002. – С.243-244.
324. Тивончук О.І. Стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: автореферат дисертації кандидата економічних наук : 08.00.04 / О.І. Тивончук ; Національний

університет "Львівська політехніка". Електронний ресурс : [ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/3277](http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/3277) копія ще.

325. Тувакова Н.В. Організація та економічна оцінка інноваційної діяльності підприємств: Дис...канд. екон. наук.: 08.06.01. / Національний університет "Львівська політехніка". - Львів., 2002 – 154 с.

326. Туган-Барановский М.И. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии. 2-е изд., перераб. СПб., 1900. переизд. : Киев : Научная мысль, 2004. – 367 с.

327. Узунов В. Про основні напрямки регулювання підприємницької економіки / В. Узунов // Схід. – 2002. – № 5 (48). – С. 6–8.

328. Указ Президента України „Про утворення Державного агентства України з інвестицій та інновацій” від 30 грудня 2005 р. № 1873/2005 // Офіційний вісник України. – 2006 р. – № 1.

329. Ульянченко О.В. Дослідження операцій в економіці: Підручник для студентів вузів / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. - Харків: Гриф, 2002. – 580 с.

330. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш; пер с англ.- [2-е изд.] - М.: Дело, 2001. – 360 с.

331. Управління підготовкою виробництва нової продукції на підприємстві / Б. Андрушків, Н. Кирич, А. Колесніков, П. Харів та ін. – Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя, 2011. – 204 с.

332. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебн. / Р.А. Фатхутдинов [4-е изд.]. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.

333. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. - 2-е изд., - М.: ЗАО "Бизнес-школа" "Интел-Синтез", 2000. - 624с.

334. Федисин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки / І.Б. Федисин / Вісник Вінницького політехнічного інституту. – Вінниця, 2012. – №3. – С. 42-47.

335. Федисин І.Б. Забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств на базі залучених інвестицій // Матеріали науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки». – Тернопіль : ТНТУ, 2011. – С. 83-85.

336. Федисин І.Б. Інвестиційно-інноваційний розвиток промислових підприємств // Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Інноваційні підходи в управлінні навчально-науково-виробничими системами в умовах суспільних та інституційних трансформацій». – Тернопіль : ТНТУ, 2011. – С. 45-47.

337. Федисин І.Б. Методологія розробки цільових комплексних інноваційних програм // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки». – Тернопіль : ТНТУ, 2012. – С. 16–17.

338. Федисин І.Б. Розвиток економіки на основі промислових кластерів / І.Б. Федисин / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, – Хмельницький, 2011 – №2, Т.1. – С. 216-221.

339. Федисин І.Б. Розвиток промислових підприємств / І.Б. Федисин, Б.П. Федисин / Інноваційна економіка. – Тернопіль : ТІ АПВ НААН, 2011. – Вип. 5 [24]. – С. 124 -126.

340. Федисин І.Б. Стратегічний розвиток економіки на інноваційній основі [Електронний ресурс] / І.Б. Федисин, Б.П. Федисин / Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 [4]. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11fbpnio.pdf>.

341. Федорович П.П. Аналіз інноваційних проектів венчурною компанією // Матеріали науково-практичної конференції “Облік, аналіз і аудит у сучасному бізнесі” – Львів: ПП “Компакт - ЛВ” , – 2004, – С.345 – 347.

342. Федорович П.П. Аналіз і оцінка ризику інвестиційних проектів // Наукові записки. Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільської академії народного господарства. Випуск 10. Частина 1. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С. 174-175.
343. Федорович П.П. Вплив технічного розвитку на ефективність інноваційних процесів // Шляхи активізації вітчизняного виробництва: Теорія і практика, проблеми підготовки фахівців. Матеріали всеукраїнської наукової конференції (25-26 травня 2001 року). – Хмельницький, – ХІЕП, 2001, – С. 263 – 269.
344. Федорович П.П. Методики створення венчурних фондів // Матеріали науково-практичної конференції “Стратегія розвитку вітчизняних підприємств”. – Тернопіль, 2003, – С. 265 – 266.
345. Федорович П.П. Методи оцінки економічної ефективності нововведень // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка. - № 11, 2002. - С.167-171.
346. Федорович П.П. Моделювання розвитку венчурного бізнесу / П.П. Федорович, П.С. Харів // Монографія. – Тернопіль : «Економічна думка», 2008. – 208 с.
347. Федорович П.П. Особливості фінансування інноваційної діяльності // Тези доповідей за результатами міжнародної науково-практичної конференції “Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні” (7 – 8 жовтня 2005 року). – Збірник наукових робіт “Управління розвитком”. – Харків, 2005, - С. 112 – 113.
348. Федорович П.П. Передумови розвитку венчурного бізнесу в Україні // Наукові записки. Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільської академії народного господарства. Випуск 13. Частина 2. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – С. 67-71.
349. Федорович П.П. Соціально-економічні аспекти впровадження нововведень в промисловості регіону // Регіональні аспекти розміщення продуктивних сил України. Зб. наук. праць. Випуск 4. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – С.68-71.
350. Федорчак О.В. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами [Текст] / О.В. Федорчак // Державне будівництво, 2012. т. № 2.
351. Федулова І.В. Теоретичні положення з визначення категорій інноваційний процес і інноваційна діяльність / І.В. Федулова // Проблеми науки: міжгалузевий науково-практичний журнал. – 2007. – №8. – С. 2-7.
352. Феррис К. Оценка стоимости компании: как избежать ошибок при приобретении / К. Феррис, Б. Пешеро. – М.: Вильямс, 2005. – 256 с.
353. Фесюк М.О. Аналіз фінансових ризиків в системі стратегічного управління підприємством / М.О. Фесюк, В.Л. Фесюк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 647. – С.250 – 256.
354. Фінансові послуги України: енциклопедичний довідник: у 6 т. / [Мітюков І.О., Александров В.Т., Ворона О.І. та ін.]. - Київ: Укрбланковидав, 2001. - Т.2. – 658 с.
355. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. - М.: Олімп-Бизнес, 2002. – 216 с.
356. Хансен Э. Экономические циклы и национальный доход / Э. Хансен. - М. : Директ-Медиа, 2007. – 644 с.
357. Харів П.С., Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: [Монографія] / П.С. Харів, О.М. Собко. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 180 с.
358. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П.С. Харів // Монографія. – Тернопіль : «Економічна думка», 2003. – 326 с.
359. Харів П., Собко О. Фінансове та інформаційне забезпечення інноваційних процесів в промисловості // Збірник наукових праць № 88: Економіка: проблеми теорії та практики. Донецьк, 2001.
360. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт; под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.



361. Ходак О.В. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційних процесів на промислових підприємствах / О.В. Ходак // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – №6. – С. 20-22.
362. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент / О.М. Хотяшева – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
363. Ціпф М. Прогресивна економічна політика у долині Ізару / М. Ціпф // Deutschland. – 1998. – № 5. – С. 6–12.
364. Ціпф М. Wolfsburg місто VW / М. Ціпф // Deutschland. – 1999. – № 3. – С. 40–45.
365. Цюцюра С.В. Роль та особливості застосування програмно-цільових методів управління на сучасному етапі розвитку Росії / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2011. – Вип. 5. – С. 47–51.
366. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 514 с.
367. Черниченко Н.В. Деякі проблеми моделювання діагностики банкрутства підприємства / Н.В. Черниченко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2005. – Вип. 15.2. – С.291-295.
368. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска / Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 128 с.
369. Чинь Вьет Тьен. Методология стратегического планирования использования основных производственных факторов на мебельных предприятиях: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Чинь Вьет Тьен. – Санкт-Петербург, 2009. – 19 с.
370. Чистов С.М. Державне регулювання економіки: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / С.М. Чистов. – К. : КНЕУ, 2002. – 208 с.
371. Чмель С.Ю. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / С.Ю. Чмель. – Москва, 2011 – 22 с.
372. Чубай В.М. Формування та реалізація інноваційної стратегії машинобудівного підприємства. Автореферат кандидатської дисертації. Національний університет «Львівська політехніка».- Львів, 2007. – 24 с.
373. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. – Львів.: НУ "Львівська політехніка", 2002. – 316 с.
374. Шаборкина Л. Управление проектами как элемент инновационного менеджмента // Российский экономический журнал. - 1996. - № 1. - С. 22-25.
375. Шалаев А. Венчурный бизнес в России [Електронний ресурс] / А. Шалаев // Бизнес–Энциклопедия. – Режим доступа : <http://patlah.ru/biznes/biz-10/biznes-venchyr/biznes-venchyr-07.htm>
376. Шандова Н.В. Узагальнююча оцінка рівня стабільності розвитку підприємств промислового комплексу / Н. В. Шандова // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2010. – №1(34). – С. 83-86.
377. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128–140.
378. Шкварчук Л.О., Семирак О.С. Макроекономічне планування та програмування: сутність та особливості реалізації / Л.О. Шкварчук, О.С. Семирак / [Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 767.](#) – С. 89-96.
379. Шуманн Г. Капітал ризику / Г. Шуманн // Deutschland. – 1999. – № 3. – С. 23.

380. Шуманн Г. Світ – не товар / Г. Шуманн // Deutschland. – 2003. – № 3. – С. 40–43.
381. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер – М. : Прогрес, 1982. – 455 с.
382. Щодо сприяння модернізації вугільної промисловості в процесі структурної трансформації економіки старопромислових регіонів: [Електронний ресурс] / Аналітична записка НІСД. – режим доступу: <http://dn.niss.gov.ua/articles/467>
383. Яллай В.А. Макроекономіка: учебное пособие / В.А. Яллай. – Псков : ПГПИ. – 2003. – 104 с., с. 21.
384. Янковська О.І. Класифікація інновацій для потреб менеджменту / О.І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації : зб. наук. праць. – 2008. – №. 2. – С. 162-169.
385. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. - СПб: Питер, 2001. - 448с.
386. Яремко І.Й. Теоретичні і прикладні засади формування вартості машинобудівних підприємств [монографія] / І.Й. Яремко. - Львів: - Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 260 с.
387. Яшкіна О.І. Статистичний аналіз розвитку інноваційного комплексу України / О.І. Яшкіна // Статистика України. – 2010. – №2. – С. 36-44.
388. Abrams M. H. The Mirror and the Lamp: Romantic Theory and the Critical Tradition / M.H. Abrams. – Oxford: Oxford University Press, 1971. – 416 p.
389. ASA Business Valuation Standart / American Society of Appraisers.- 2009. – <http://www.appraisers.org/Files/Professional%20Standards/bvstandards.pdf>
390. Cohen I.B. Revolution in Science / I.B. Cohen. – Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1985 – 711 p.
391. Courntey H, Kirkland,Viguerie S.P. Strategy under uncertainty // The McKinsey Quarterly.- 2000. - № 3.
392. Drucker P.F. The Information Executives Truly Need/ P.F. Drucker // The Harvard Bussiness Review. - 1995. - vol.1. - P.- 46–79.
393. Drucker P.F. The Practice of Management, Harper Business / P.F. Drucker. - New York : NY, 1993 – P. 132.
394. Eamon W. Science and the Secrets of Nature: Books of Secrets in Medieval and Early Modern Culture / W. Eamon – Princeton: Princeton University Press, 1996. – 510 p.; Hadot P. Le voile d'Isis: essai sur l'idée de nature / Hadot P. – Paris: Gallimard, 2004. – 394 p.
395. Edwards E., Bell P. 1961. The Theory and Measurement of Business Income. University of California Press: Berkeley, CA.
396. European Commission. European Innovation Progress Report 2006. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. — 249 p.
397. Fisher I. The Theory of Interest: As Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest It / I. Fisher – N.Y. MacMillan, 1930. – 566 p.
398. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach Management.- 1984 Volume: 1, Issue: 1, Publisher: Pitman, London Pages: P.276.
399. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach /R.E. Freeman.- Cambridge University Press, 2010, pp 292 [http://books.google.com.ua/books/about/Strategic\\_Management.html?id=NpmA\\_qEiOpkC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=NpmA_qEiOpkC&redir_esc=y)
400. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. 3rd Edition / Freeman C., [Luc Soete](#). – The MIT Press, 1997 – 470 p.
401. Global trends in venture capital 2009 global report. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nvca.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=458&ItemId=93](http://www.nvca.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=458&ItemId=93)

402. Grossman G.M., H. Elhanan, – The MIT Press. – 2002. – 360p.
403. ICT and Lisbon Strategy. European Commission [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/i2010/ict\\_and\\_lisbon/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/ict_and_lisbon/index_en.htm)
404. Innovation for competitive Europe: A new Action plan for innovation, 2.4.2004.
405. James E. Post, Lee E. Preston, and Sybille Sachs. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press. Stanford.- 2002. - 376 p.
406. Jensen V.C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No.1, Jan 2002.
407. Levitt T. Innovative imitation / Levitt T. – Harvard Business Review, September – October 1966. – P. 63–70.
408. Marcowitz H.M. Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investment / H.M. Marcowitz – Oxford; N. Y.: Blackwell, 1991. – 384 p.
409. McTaggar J. The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns / J. McTaggar, P. Kontes., M. Mankis.- NY.: The Free Press, 1994. – 367 p.
410. Mensch G. Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression / G. Mensch. – Frankfurt am Main : Fischer-Taschenbuch-Verlag, 1977. – 283 s.
411. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / Nelson R. R., Winter S. G. – Cambridge (Mass.): Belknap Press, 1982. – 437 p.
412. Nourick S. Corporate Social Responsibility / S. Nourick. // Partners for Progress: Towards a New Approach Roundtable – 2001. – Vol. 1(12). – P. 127-156.
413. Perez C. Technological revolutions and financial capital: the dynamics of Bubbles and Golden Ages / C. Perez. – Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub, 2002. – 208 p.
414. [Permanent Innovation, Revised Edition: Proven Strategies and Methods of Successful Innovators](#) / L. Morris. – Innovation Academy, 2011. – 278 p., с. 81–83].
415. Pocock J.G.A. The Machiavellian Moment: Florentine Political Thought and the Atlantic Republican Tradition / J.G.A. Pocock – Princeton : Princeton University Press, 1975. – 648 p.; Whitney C. Francis Bacon and Modernity / C. Whitney. – New Haven : Yale University Press. 1986. – 234 p.
416. Porter M. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter.- New York: Free Press, 1985.- P 252.
417. Porter Michael E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors / Michael E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 397 p., с. 89-91.
418. Porter Michael E. The Drivers of National Innovative Capacity: Implications for Spain and Latin America / Michael E. Porter, Jeffrey L. Furman, Scott Stern // Harvard Business School Working Paper. – 2000. – № 01-004.
419. Rappaport A. Creating shareholder value :guide for managers and investors/- Rev.and updated ed. New York: Free Press,1998. – 205 p. Режим доступа:<http://books.google.com/books?hl=ru&id=bc0PjplGR5gC&q= http%3A %2F %2F www.getcited.org%2Fpub%2F100252406#v=onepage&q= http%3A %2F %2F www.getcited.org%2Fpub%2F100252406&f=false>
420. Rappaport A. Creating shareholder value :The Standart for Business Performance.New York: Free Press,1986.- P.76.
421. Roztocki N. Integrating activity-based costing and economic value added in manufacturing / N. Roztocki, Kim LaScola Needy.- Перевод выполнен Д. Степановым.- [Электронный ресурс] .- [http://d-stepanov.narod.ru/publications/abc\\_eva.htm](http://d-stepanov.narod.ru/publications/abc_eva.htm) – Название с экрана
422. Sharpe W.F. Simplified Model for Portfolio Analysis / W.F. Sharpe // Management Sci. – 1963. – Vol. 9, N : 2. – P. 277–293.

423. Schumpeter J. A. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, 1<sup>st</sup> edition / J. A. Schumpeter. – Martino Pub., 1939. – 1122 p.
424. Stern Stewart & Co. Research EVA & Strategy // <http://www.bus.ucf.edu/documents/capstone/EVA%20and%20strategy.pdf>
425. Stewart S. The Quest for Value. The EVA Management Guide/ S. Stewart, G. Bennet // Harper Business. - 1999.- New York, P.489.
426. Stewart B. The Quest For Value: a Guide for Senior Managers.-New York: Harper Collins Publishers 1991 .- P. 145.
427. Stewart St. Round Table on EVA and Corporate Outsourcing // Journal of Applied Corporate Finance 2000.- vol. 13. № 1.
428. Thorndike L. Newness and novelty in seventeenth-century science and medicine. / L. Thorndike; Ed. by P. P. Wiener, A. Noland // The roots of scientific thought. – New York: Basic Books, 1957. – pp. 443–457.
429. Tobin J. The Theory of Portfolio Selection / J. Tobin // Theory of Interest Rates / Ed. by F.H. Hahn, F.P.R. Brechling. – London : MacMillan, 1965. – P. 3–51.
430. Twiss, B (1980) Managing Technological Innovation, 2nd edn London, Longman.

Наукове видання

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Монографія**

*За науковою редакцією  
проф. П.С. Харіва, доц. Р.С. Чорного*

Редактор xxxxxxxxxxxxxxxx

Коректор xxxxxxxxxxxxxxxx

Технічний редактор xxxxxxxxxxxxxxxx

Верстання xxxxxxxxxxxxxxxx

Художник-дизайнер xxxxxxxxxxxxxxxx

XX  
XX  
XX

XX  
XX  
XX

**Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності :**

**I 354** монографія / П.С. Харів , Р.С. Чорний, Г.І. Румянцева, Н.О. Кравчук, М.М. Тисько, Т.П. Савонік, Н.В. Бортнік, М.М. Брик, П.П. Федорович, І.Б. Феदिшин, С.В. Радинський, І.В. Котовська, І.Ю. Крамар, С.П. Барановська, І.В. Серединська, І.С. Почтарук, О.Б. Бойко, М.Б. Олексіїв; за наук. ред. П.С. Харіва, Р.С. Чорного. – Нововолинськ: Волинь, 2015. – 388 с.

ISBN XXXXXXXXXXXXXXXX

Колективна монографія є результатом співпраці 15 зацікавлених науковців, аспірантів та викладачів трьох вузів Тернопільського національного економічного університету, Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, Національного університету «Львівська політехніка» та трьох здобувачів ТНЕУ, ТНТУ ім. І. Пулюя та Інституту регіональних досліджень НАН України м. Львів, яка вміщує результати досліджень, виконаних в рамках держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри економіки та обліку господарської діяльності Нововолинського факультету ТНЕУ на тему: «Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності».

Розкрито питання впливу інноваційного розвитку підприємств на підвищення ефективності їх діяльності в умовах нестабільної економіки, прогнозування та планування активізації інноваційного розвитку та його стимулювання. Особлива увага приділена питанням формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства й стратегічному плануванню в контексті управління діяльністю промислових підприємств. Проаналізовано основні тенденції розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств: світовий досвід та практика державної підтримки розвитку інноваційної діяльності; формування та функціонування інноваційних структур; мінімізація фінансових ризиків розвитку малих підприємницьких структур і венчурних організацій в умовах глобалізації; оцінено перспективи використання промисловими підприємствами концепції вартісно-орієнтованого управління.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів вищих навчальних закладів і підприємств.

УДК 330.341.1  
ББК 65.050