

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

# МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (для магістрів)

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За редакцією  
доктора економічних наук, доцента *Ковтуненко К. В.*

Київ  
«Центр учбової літератури»  
2018

УДК 382.8:8.012.1  
ББК 65.290  
М 50

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій  
Одеського національного політехнічного університету  
(протокол № 3 від 22.11.2017 року)*

**Рецензенти:**

**Мізюк Б. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету Центральної спілки споживчих товариств України;

**Бутенко А. І.** – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу розвитку підприємництва Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України;

**Масленников Є. І.** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

**Автори:**

Ковтуненко К. В., Коваленко О. М., Станіславик О. В., Захарченко В. І., Карпенко Л. М., Яценко М. С., Швагірева В. С., Аверіхіна Т. В., Мамонтенко Н. С., Лапін О. В., Бундюк А. М., Продіус Ю. І., Гутарева Ю. В., Коломіна О. Б., Ковалик О. А.

**Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів):**

**М 50** Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с.

ISBN 978-617-673-731-5

В навчальному посібнику представлені основні навчальні дисципліни для підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізаціями «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент інноваційної діяльності». Особливу увагу приділено менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, міжнародному маркетингу, менеджменту міжнародної торгівлі, управлінню ризиками зовнішньоекономічної діяльності, стратегічному управлінню інноваційним розвитком підприємства, мотивації інноваційної діяльності, управлінню інноваційними витратами, а також управлінню інноваційними проектами.

Розраховано на студентів, аспірантів, викладачів та фахівців-практиків у галузі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та менеджменту інноваційної діяльності.

**ISBN 978-617-673-731-5**

© К. В. Ковтуненко, О. М. Коваленко, О. В. Станіславик та ін., 2018.  
© Видавництво «Центр учбової літератури», 2018.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Загальна характеристика менеджменту зовнішньоекономічної діяльності	9
1.2 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	15
1.3 Функціональне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	38
Питання для самоконтролю	44
Тестові завдання	45
Літературні джерела	48
РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	50
2.1 Сутність міжнародного фінансового менеджменту	50
2.2 Специфіка зовнішнього середовища прийняття рішень щодо ефективного розподілу фінансових коштів та їх збільшення	62
2.3 Загальні напрями міжнародного фінансового менеджменту	68
Питання для самоконтролю	85
Тестові завдання	86
Літературні джерела	89
РОЗДІЛ 3 МІЖНАРОДНІ КРЕДИТНО-РОЗРАХУНКОВІ ТА ВАЛЮТНІ ОПЕРАЦІЇ	90
3.1 Валютний курс у системі міжнародних кредитно-розрахункових та валютних операцій	90
3.2 Платіжний баланс країни	104
3.3 Валютні операції „spot”. Форвардні валютні операції. Валютні операції „своп”	115
Питання для самоконтролю	128
Тестові завдання	129
Літературні джерела	131
РОЗДІЛ 4 МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ	133
4.1 Сутність, задачі й особливості міжнародного маркетингу	133
4.2 Види міжнародного маркетингу	138
4.3 Мотиви початку експортної діяльності	140
4.4 Етапи інтернаціоналізації	141
4.5 Моделі виходу на закордонний ринок	145
4.6 Міжнародні маркетингові дослідження	159
4.7 Міжнародна сегментація і стратегії проникнення на зарубіжні ринки	163

Питання для самоконтролю.....	175
Тестові завдання.....	176
Літературні джерела.....	179
<b>РОЗДІЛ 5 МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ .....</b>	<b>181</b>
5.1 Загальна характеристика менеджменту міжнародної торгівлі .....	181
5.2 Форми і методи організації міжнародної торгівлі.....	183
5.3 Тарифні та нетарифні методи регулювання міжнародної торгівлі.....	190
Питання для самоконтролю.....	209
Тестові завдання.....	210
Літературні джерела.....	214
<b>РОЗДІЛ 6 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>216</b>
6.1 Інтеграційні та глобалізаційні процеси як передумова формування високоризикового середовища в Україні.....	216
6.2 Визначення ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства як економічної категорії .....	218
6.3 Класифікаційні ознаки ризиків.....	221
6.4 Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	227
Питання для самоконтролю.....	243
Тестові завдання.....	244
Літературні джерела.....	246
<b>РОЗДІЛ 7 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>247</b>
7.1 Базові альтернативи та парадигма розвитку інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства.....	247
7.2 Типологія функціональних стратегій у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства.....	262
7.3 Матричні методи стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємства.....	272
Питання для самоконтролю.....	278
Тестові завдання.....	280
Літературні джерела.....	284
<b>РОЗДІЛ 8 УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>286</b>
8.1 Сутність та зміст інтелектуального капіталу.....	286
8.2 Інтелектуальний капітал у складі ресурсів підприємства.....	304
8.3 Аудит інтелектуального капіталу.....	317
Питання для самоконтролю.....	326
Тестові завдання.....	326

Літературні джерела.....	327
<b>РОЗДІЛ 9 МОТИВАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>329</b>
9.1 Поняття категорії «інновація» .....	329
9.2 Основні теорії потреб і мотивацій.....	332
9.3 Матеріальне стимулювання персоналу .....	335
9.4 Мотивація інноваційної діяльності персоналу .....	341
Питання для самоконтролю.....	354
Тестові завдання.....	355
Літературні джерела.....	357
<b>РОЗДІЛ 10 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>358</b>
10.1 Економічна сутність, класифікація та система управління інноваційними витратами .....	358
10.2 Постановка бюджетного управління інноваційними витратами на підприємстві в умовах компласнс-контролю .....	360
10.3 Інструментальна база забезпечення досягнення цільових показників за критерієм оптимізації інноваційних витрат .....	366
Питання для самоконтролю.....	372
Тестові завдання.....	373
Літературні джерела.....	377
<b>РОДІЛ 11 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>378</b>
11.1 Основи управління інноваційними проектами в системі менеджменту організації.....	378
11.2 Обґрунтування інноваційного проекту (методика UNIDO).....	383
11.3 Планування інноваційного проекту .....	397
11.4 Управління часом виконання інноваційного проекту .....	398
11.5 Планування ресурсного забезпечення проекту .....	405
11.6 Контролювання виконання інноваційного проекту .....	407
11.7 Управління ризиками інноваційних проектів .....	412
11.8 Управління якістю інноваційного проекту .....	412
11.9 Управління персоналом в інноваційних проектах.....	413
Питання для самоконтролю.....	421
Тестові завдання.....	421
Літературні джерела.....	423
<b>РОЗДІЛ 12 МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ .....</b>	<b>424</b>
12.1 Інновації, як фактор конкуренції.....	424
12.2 Особливості маркетингу інновацій .....	430
12.3 Цілі, функції, завдання маркетингу інновацій.....	439
12.4 Споживачі інновацій та життєвий цикл інновації .....	446
Питання для самоконтролю.....	450

Тестові завдання .....	452
Літературні джерела .....	452
<b>РОЗДІЛ 13 ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА .....</b>	<b>454</b>
13.1 Структура національної інноваційної системи .....	454
13.2 Інфраструктура інноваційної діяльності .....	467
13.3 Інноваційна політика як засіб утвердження інноваційної моделі розвитку економіки .....	477
13.4 Державне регулювання та управління інноваційною діяльністю .....	489
Питання для самоконтролю .....	498
Тестові завдання .....	498
Літературні джерела .....	502

## ВСТУП

Світова економіка і міжнародний бізнес в результаті тривалої еволюції в кінці минулого століття отримали характер керованої системи. Причому ця система стала мати не тільки яскраво виражену господарсько-економічну форму, але й носить риси політико-правової загальногромадянської основи. При цьому враховуються національні інтереси, історичні особливості й традиції.

Глобалізаційні економічні процеси у світі, інтеграція України у міжнародні економічні процеси, розширення світогосподарських зв'язків висувають якісно нові більш високі вимоги до теоретичних та практичних концепцій, що покладаються в основу формування системи управління зовнішньоекономічними зв'язками, процесами, діяльністю. Це потребує конкретних рекомендацій та наявності висококваліфікованих спеціалістів, конкурентоздатних на сучасному ринку праці з жорсткими правилами та високими вимогами, спроможних реалізувати їх на практиці. Практично безсумнівним є те, що сучасний фахівець має орієнтуватися не тільки в системі правил гри, які діють на вітчизняному ринку, а має бути обізнаним у сфері міжнародних економічних відносин.

Розвиток трансформаційних процесів в економіці України потребує від керівників підприємств вміння керувати, не тільки виробництвом продукції, але і її просуванням на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Такі обставини визначають ряд особливостей в праці менеджера в сучасних умовах.

Сучасним менеджером являється професійний керуючий, не тільки знайомий з механізмом управління виробництвом продукції, але й володіючий навичками роботи по вивченню стану справ на зовнішніх ринках, пошуку перспективних видів продукції і споживачів, укладання контрактів, які приносять прибуток.

В даному навчальному посібнику відображені ті суттєві зміни, які сталися в сутності діяльності роботи менеджерів в нашій країні в зв'язку з переходом до нових умов господарювання.

Особливу увагу приділено менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, міжнародному маркетингу, менеджменту міжнародної торгівлі, управлінню ризиками зовнішньоекономічної діяльності, стратегічному управлінню інноваційним розвитком підприємства, мотивації інноваційної діяльності, управлінню інноваційними витратами, а також управлінню інноваційними проектами.

У навчальному посібнику в достатній кількості вміщено таблиці, схеми, контрольні запитання, тести для самоперевірки та модульного контролю.

Навчальне видання, насамперед, розраховане на студентів спеціальності 073 «Менеджмент», другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціалізацій «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент інноваційної діяльності». Може бути корисним аспірантам і фахівцям у галузі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та менеджменту інноваційної діяльності.



## РОЗДІЛ 1

### МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Загальна характеристика менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

1.2 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

1.3 Функціональне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, методи менеджменту, функції управління зовнішньоекономічною діяльністю, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, митне оформлення, транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, міжнародні розрахунки

#### 1.1 Загальна характеристика менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Основним нормативним документом, регулюючим порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності в Україні, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. № 959-ХІІ. Згідно ст. 1 цього закону зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, і має місце як на території України, так і за її межами.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- фізичні особи;
- юридичні особи;
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, що не є юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України;
- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Можливість здійснення зовнішньоекономічної діяльності повинна бути передбачена засновницькими документами суб'єкта господарювання.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) включає такі види, як:

- експорт і імпорт товарів, капіталів і робочої сили;
- надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, надання послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України;

- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, учбова і інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання і підготовка фахівців на комерційній основі;

- міжнародні фінансові операції і операції з цінними паперами;

- кредитні і розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок і інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- організація і здійснення діяльності в області проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація і здійснення оптової, консигнаційної і роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту в передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції;

- орендні, зокрема лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції з придбання, продажу і обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах і на міжбанківському валютному ринку;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у винятковій формі законами України.

Згідно частини другої ст. 4 Закону «Про Зовнішньоекономічну діяльність» посередницькі операції, при здійсненні яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів доручення і т.п.), здійснюються у сфері ЗЕД без обмежень.

Ввезення до України, вивезення з України і транзит через її територію окремих видів товарів можуть бути обмежені або заборонені законами України. Конкретний перелік товарів, ввезення, вивезення і транзит яких заборонені, затверджується Верховною Радою України за уявленням Кабінету Міністрів України. Крім того, не підлягають пропуску через митний кордон України товари, щодо яких не було здійснено митне оформлення і які переміщуються через митний кордон України з порушенням положень Митного кодексу і відповідних законів України.

Планування ЗЕД здійснюється державними органами управління ЗЕД. Ключова роль тут належить Кабінету Міністрів України, Міністерству економічного розвитку і торгівлі України, Національному банку України, Департаменту податкової, митної політики та методології бухгалтерського

обліку (Міністерство фінансів України), Експортно-імпортному банку, Міністерству закордонних справ.

Кабінет Міністрів України здійснює координацію діяльності органів, які беруть участь у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю, керує процесом погодження й прийняття національної зовнішньоекономічної стратегії, політики та законодавства вищими органами державної влади України.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України здійснює функції керівництва, регулювання й контролю в галузі зовнішньої торгівлі, готує розпорядження й стежить за їх виконанням усіма підвідомчими йому організаціями. Міністерство виконує такі важливі функції: розробляє та здійснює методичні та загальні заходи, націлені на розвиток торгових відносин з іноземними державами; розробляє проекти торгових договорів, угод і конвенцій з питань зовнішньої торгівлі, проводить переговори з іноземними державами й підписує за повноваженнями свого уряду торгові договори й угоди, контролює їх виконання; складає проекти експортно-імпортних зовнішньоторгових планів, регулює та контролює їх виконання, намічає заходи щодо контролю якості експортних та імпортних товарів; регулює та контролює діяльність експортних та імпортних об'єднань, торгових представництв за кордоном та торгових радників при посольствах і місіях своєї країни; розробляє та здійснює заходи щодо валютно-фінансових питань, регулює надходження платежів за зовнішньоторговими операціями; вивчає питання транспортування зовнішньоторгових вантажів і контролює виконання планів перевезень товарів; видає експортні й імпортні ліцензії, реєструє контракти.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі координує всю планово-економічну та зовнішньоторговельну діяльність, здійснює підготовку проектів документів із цих питань.

Основною структурною одиницею Міністерства є управління. За характером діяльності всі управління міністерства можна об'єднати в три групи:

Торгово-політичні управління (регіональні) займаються питаннями розвитку торгових відносин з окремими групами країн;

Головні товарні (галузеві) управління здійснюють контроль за виконанням експортних та імпортних планів, вивчають комерційні умови експорту й імпорту, розглядають заявки іноземних держав на поставку й закупівлю товарів, провадять з іноземними делегаціями переговори з питань експорту й імпорту, спостерігають за товарною структурою зовнішньої торгівлі.

Функціональні управління й відділи. Існує кілька видів таких управлінь, наприклад, договірно-правове (готує проекти торгових договорів і угод, урядових постанов; контролює виконання правових норм договорів і угод), валютне управління (складає валютні баланси по торгівлі з окремими країнами, видає дозволи на платежі в іноземній валюті), управління цін

(здійснює загальний контроль за дотриманням цін відповідно до умов контрактів) тощо.

Національний банк України відіграє важливу роль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю за допомогою валютно-фінансових інструментів, передусім регулюванням курсу національної валюти, який безпосередньо впливає на експортно-імпортні потоки.

Експортно-імпортні банки здійснюють кредитно-розрахункові функції від імені уряду.

Департамент податкової, митної політики та методології бухгалтерського обліку (Міністерство фінансів України) виконує безпосередній контроль за експортно-імпортними потоками на митному кордоні України. Він формує митну статистику, розробляє митні правила й процедури, здійснює митні збори, мита й податки, керує регіональними митними організаціями та контролює дотримання ними законодавства й правил митної справи; вивчає питання митної політики, готує проекти митних тарифів, бере участь у розробці проектів міжнародних угод у частині, яка стосується митної справи.

Міністерство закордонних справ України сприяє визначенню зовнішньоекономічних орієнтирів і здійснює зовнішньополітичне забезпечення інтересів національних експортерів та імпортерів.

Усі вищенаведені органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності є учасниками розроблення її планів, основним завданням яких є збільшення частки експорту товарів і послуг та скорочення імпорту.

Основними мотивами розвитку ЗЕД на рівні підприємства можуть бути:

- розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максималізації прибутку;
- закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання;
- залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, більш вищої якості і низьких цін в порівнянні з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;
- участь в міжнародному розподілі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

Слід підкреслити, що роль ЗЕД як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає. Посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але й кожного господарського суб'єкта.

Процес входження України у систему світогосподарських зв'язків багато у чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Зовнішньоекономічні комерційні операції (ЗЕО), як і внутрішні, є

результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю тощо.

Відзначимо, що усі функції менеджменту у ЗЕД мають істотні особливості. Наприклад, у процесі планування варто враховувати міждержавні відносини, що впливають на вибір партнерів. Маркетинг ЗЕД базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів, просування товарів та послуг на закордонні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій та численних обмежень. По-іншому виглядає і функція організації у ЗЕД. Наприклад, перед підприємством, що виходить на закордонні ринки, відразу ж виникає запитання: створювати за кордоном свої підрозділи чи шукати там посередників? Це специфіка організації ЗЕД, оскільки внутрішні ділові операції організовувати набагато простіше і менш ризиковано.

Схожі проблеми виникають і в інших аспектах управління ЗЕД. Це в результаті приводить до того, що із загальної системи управління рано чи пізно при збільшенні обсягу ЗЕО виділяється порівняно відособлена підсистема управління (менеджменту) ЗЕД.

Менеджмент ЗЕД пов'язаний із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту у всіх видах ЗЕД.

Сутність менеджменту ЗЕД полягає у комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією усіх підрозділів та посадових осіб організації/установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Отже, звернемо увагу на три ключові моменти:

1. Менеджмент ЗЕД є визначеним процесом, що, насамперед, включає вивчення й проектування елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм та звичаїв тощо. У цій частині акцент робиться не тільки на аналіз та оцінку майбутніх ЗЕО, але й на проектування взаємовідносин з урахуванням визначених процедур. Цей елемент менеджменту становить майже половину чинників успіху у міжнародному бізнесі.

2. Необхідно домагатися ефективною взаємодію не тільки між працівниками міжнародних підрозділів, але й між усіма службами підприємства, що і визначає успіх на закордонних ринках (ЗР). Тому менеджмент ЗЕД, безумовно, включає і зусилля інших працівників у просуванні товарів фірми на ЗР. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, організовуючи систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам зовнішньоторговельного контракту (ЗТК), є важливою ланкою функції контролю у менеджменті ЗЕД. У випадку досягнення успіху на ЗР згаданий керівник служби контролю повинен отримати винагороду у такій само мірі, як і працівники ЗЕД.

3. Потрібно наголосити на продуктивному досягненні усією організацією обраних зовнішньоекономічних цілей. Це значить, що

критерієм якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх сам по собі (досягнення цілей), але й ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність).

Менеджмент ЗЕД тісно пов'язаний з міжнародним менеджментом. Останній є не що інше, як управління ТНК. Оскільки ЗЕД включає взаємодію національних та ТН компаній, то вона передбачає взаємодію зовнішньоекономічних підрозділів із міжнародними відділеннями ТНК та БНК.

Менеджмент – різновид управління, об'єктами якого виступають організації та персонал. Індивідуальне підприємство – це організація з одної особи.

Основними підходами до управління є системний та процесний. Системний підхід до управління показаний на рис. 1.1.

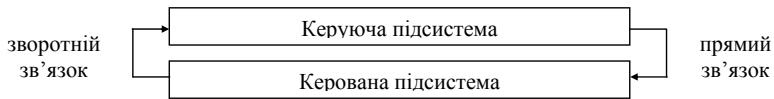


Рисунок 1.1 – Системний підхід до управління

Якщо керована система могла б організувати виробництво сама – не було б потреби в керуючій системі.

Процесний підхід подано на рис. 1.2.

Конкретні функції менеджменту – це окремі види управлінської роботи. Об'єднувальна функція – керівництво – робота керівника.



Рисунок 1.2 – Процесний підхід до управління

Управління ЗЕД – напрям, який забезпечує успіх держави на міжнародних ринках. Для управління конкретною функцією (для нас – це саме ЗЕД) використовуємо загальні функції менеджменту.

Загальні функції в межах конкретної функції перестають бути абстракцією (планування ЗЕД, організація ЗЕД тощо).

Регулювання – це зворотній зв'язок між керованою і керуючою підсистемами для усунення недоліків.

Методи менеджменту – це система важелів впливу на керовану систему, вони є центральною ланкою менеджменту.

## **1.2 Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Існуюча модель зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначає структуру та характеристики елементів її системи управління.

**Основні моделі ЗЕД підприємств.** Серед моделей ЗЕД підприємства необхідно виділити дві основні моделі: зовнішньоторговельну та виробничо-інвестиційну модель ЗЕД підприємства.

Складовими частинами зовнішньоторговельної моделі ЗЕД підприємства є зовнішньоекономічні торговельні операції, зовнішньоекономічні операції із надання послуг та зовнішньоекономічні операції з інтелектуальною власністю.

Загальновідомо, що близько 80% зовнішньоекономічних операцій припадає на здійснення торговельних операцій. Розрізняють такі види зовнішньої торгівлі:

1. Торгівля готовою продукцією.
2. Торгівля комплектним устаткуванням.
3. Торгівля товарами у розібраному вигляді.
4. Торгівля машинами, що були у вжитку.
5. Торгівля сировинними товарами.
6. Прямий продаж.
7. Зустрічна торгівля.

В зовнішньоекономічній сфері поняття «послуги» має більш широке тлумачення: це і є, по суті, той самий товар, реалізація якого приносить його виробнику матеріальну винагороду. Серед таких послуг виділяють туристичні, інжинірингові, реінжинірингові, послуги зв'язку і транспортного обслуговування.

Зміст поняття «інтелектуальна власність» традиційно ототожнюється з патентами, ліцензіями, ноу-хау, особистими винаходами і знаннями. Франчайзинг є заходом мобілізації капіталу, який залучає капіталовкладення від інвесторів, що прагнуть стати співвласниками будь-якої справи, при цьому загальна сума капіталовкладень набагато перебільшує суму, яка б могла бути отримана з традиційних джерел, акціонерного або залученого капіталу.

Основними типами франчайзингу є:

- торговельний;
- ліцензійний;
- виробничий.

Система виробничих відносин у зовнішньоекономічній діяльності представлена лізинговими операціями, кооперацією в усіх сферах

господарювання на ієрархічних ланках ринкового простору та різновидами спільного підприємництва.

Сучасний лізинг доповнює і збагачує складені раніше форми і методи взаємодії банківських структур з реальним сектором економіки з фінансування і стимулювання виробництва. Міжнародний лізинг є однією з форм угоди лізингу. Його особливість полягає в тому, що він здійснюється суб'єктами лізингу, які знаходяться під юрисдикцією різних країн, або у випадку, якщо майно або платежі перетинають державні кордони. Він може здійснюватися в двох видах: як оперативний і як фінансовий лізинг. Міжнародний лізинг також може здійснюватися у формі бартерного або компенсаційного лізингу. Бартерний лізинг – форма лізингу, яка передбачає замість лізингових платежів поставку лізингоотримувачем лізингодавцю за умови згоди останнього будь-яких товарів, які він має. Компенсаційний лізинг – форма лізингу, яка передбачає в якості лізингових платежів постачання лізингоотримувачем лізингодавцю товарів, вироблених з використанням об'єкта лізингу.

Міжнародна кооперація розвивається в різних формах:

- кооперація, яка реалізується через договір і не супроводжується створенням будь-яких організаційних структур;
- кооперація, яка реалізується через міжнародні господарські об'єднання.

Кооперація розвивається за такими напрямками:

- науково-технічним;
- виробничим;
- науково-виробничим.

Спільне підприємництво набуває чинності в формі:

- міжнародних економічних організацій;
- вільних економічних зон;
- спільних підприємств.

Створення сприятливого інвестиційного клімату в державі в першу чергу пов'язане зі здійсненням заходів для сприяння залученню прямих іноземних інвестицій, до яких слід віднести:

- спрощення правил та інструкцій щодо ліцензування, оподаткування і репатріації прибутку;
- просування у створенні правової основи, необхідної для ефективного функціонування ринкової економіки;
- завершення приватизації та зміцнення надійності цього процесу, а також скорочення обмежень щодо реструктуризації приватизованих підприємств;
- постійні зусилля для зміцнення міжнародного іміджу країни, стабільності і надійності її політики.

### **Планування ЗЕД підприємства.**

Планування ЗЕД підприємства є завданням здебільшого стратегічним. Насамперед воно стосується визначення цільового зовнішнього ринку (ЗР).



Для визначення зовнішнього ринку (ЗР) фірма використовує:

1. Основні критерії сегментації закордонних ринків та їх споживачів, такі, як демографічні, природні, географічні, економічні, науково-технічні, політико-правові, соціальні, культурні, поведінські та ін.

2. Специфічні методи міжнародної сегментації, такі, як :

2.1. Виявлення країн із попитом на однорідні товари. Це найпростіший метод, який не завжди оптимальний; він потребує мінімум додаткової інформації, оскільки товар не треба модифікувати. Метод базується на аналізі характеристик окремих країн, а не запитів відповідних груп споживачів. Має бути високий ступінь однорідності у межах відібраних країн, що зустрічається рідко. Цей метод нехтує можливостями існування однорідних споживчих сегментів за межами цих країн, т.ч. занижує місткість закордонного ринку.

2.2. Виявлення універсального, однотипного сегмента ринку в усіх або більшості закордонних країн. Універсальні сегменти представлені однорідними групами покупців з однаковими потребами у кожній країні. Це стосується товарів, торгові марки фірм яких відомі у світі та мають високий імідж (Mercedes, Nina Ricci, Adidas). До універсального сегмента споживачів відносять товари паливно-енергетичної групи (газ, електроенергія). У цьому випадку також не потрібно спеціально доводити товар, модифікувати його, оскільки вимоги універсального сегмента споживачів на ринку різних країн однотипні. Однаковою є маркетингова програма по просуванню на ринки кожної конкретної країни, що також економить витрати. Місткість ринку окремих сегментів певних країн може бути малою, але привабливим є загальний її обсяг. Цей метод визначення ринку для ЗЕД дає важливі переваги щодо стабільності іміджу та економії на масштабах бізнесу та використання досвіду його ведення. Фірма за допомогою такого метода міжнародної сегментації забезпечує захист своїх ринків у різних країнах, не дозволяє проникати на них конкурентам.

2.3. Пошук різних сегментів у кожній країні, яка могла би зацікавитись певним товаром. Це найбільш затратний метод. Але він дозволяє вибрати усі наявні ємності попиту на світовому ринку по даному товару без його модифікації та адаптування до вимог ЗР. Один і той самий товар може продаватись у різних країнах різним сегментам. Для організації такого збуту слід знати особливості запитів національних ринків та використовувати різноманітні маркетингові програми: цінову політику, типи формування збутової мережі, методи політики формування попиту та стимулювання збуту. Адаптація здійснюється не завдяки модифікації товару, а за допомогою пошуку відповідних сегментів ринку за кордоном та підбору відповідної цінової, збутової та рекламної роботи.

2.4. Пошук ринків з урахуванням необхідності модифікації (зміни властивостей та характеристик) товару, підвищення його якості тощо. Це вимагає ще більших витрат, але суттєво розширює перспективи збуту.

Вибір цільового ринку для ЗЕД передбачає: оцінку вимог підприємницького середовища, запитів ринку та споживачів у конкретній закордонній країні; врахування виробничо-збутових (перед усім експортних) можливостей самої фірми.

Необхідно знайти оптимальну відповідність або рівновагу характеру зовнішніх вимог та потенціалу фірми, а також необхідно визначити привабливість різних сегментів ринку та конкурентні переваги фірми та її товарів.

При виборі цільового ЗР перевага надається:

- найкрупнішому з можливостями глибокого сегментування;
- з чітко визначеними границями, кількісно вимірюваному;
- маючому найбільший потенційний попит;
- найдоступнішому, із відкритою інформацією, подібному ринкам, які були попередньо освоєні;
- чутливо реагуючому на ринкові заходи фірми та її конкурентну позицію.

Основні стратегії пошуку ЗР збуту:

1. Стратегія концентрованого пошуку ЗР, або стратегія "мурахи" – передбачає послідовну пошукову роботу від одного сегмента до іншого: знаходиться та освоюється один ринок, потім – наступний і т.д. доти, доки не буде складений оптимальний набір ЗР збуту – "плодоносний" цільовий ринок. Така стратегія передбачає ретельність та компетентність у відборі сегментів, виключає помилки в освоєнні нових ЗР, не потребує значних затрат, але має наслідком уповільненість отримання результатів.

2. Стратегія дисперсного пошуку ЗР, або стратегія "вертухи" є методом проб та помилок, коли фірма намагається продавати товари одразу на максимально можливій кількості ЗР, а потім починає йти з тих, де торгівля не йде, знижуючи кількість ЗР до певного оптимуму – найбільш ефективного цільового ринку. Фірма значно виграє у часі, може не мати кадрів відповідного профілю, але цей метод передбачає значні затрати і може завдати шкоди престижу фірми на тих ЗР, із яких вона має йти через неможливість освоїти ринок.

Визначивши, якому саме ЗР слід віддати перевагу, фірма вибирає стратегію та тактику його завоювання або розширення. Основними видами стратегій є такі:

1 група – стратегії завоювання або розширення ЗР:

1. Стратегія розширення границь ринку, або стратегія "старий товар – новий ринок". Фірма дотримується ринкових дій з метою впровадження товарів на нові ринки збуту, у т.ч. на ЗР. Передбачається активізація підприємницької діяльності за рахунок освоєння нових ринків збуту, включення у сферу роботи фірми нових сегментів ринку, груп споживачів, які присутні у різних країнах тощо.

2. Стратегія активної експансії, або стратегія "новий товар – новий ринок". Найдинамічніша та найскладніша лінія ринкової поведінки, яка

вимагає значних зусиль та затрат із боку фірми – її керівництва та персоналу. Найбільш поширена стратегія проникнення та завоювання ЗР. Дозволяє здійснювати пошук ринку у раніше неохоплених закордонних країнах, які висувають попит на нові товари, їх види та моделі, новий асортимент продукції; пошук нових сегментів на старих ЗР, які так само висувають попит на нові товари.

3. Стратегія лазерного променя. Освоєння ЗР відбувається шляхом проходження від простих ринків до більш складних при відпрацьовуванні методів упровадження на більш доступному ринку. Це дозволяє економити на витратах та у більшому ступеню гарантує успіх, оскільки кожний наступний ринок за своїми характеристиками нагадує раніше освоєний ринок та не несе значних ризиків та несподіванок. Згідно такої стратегії рекомендується спочатку використати усі наявні можливості на внутрішньому ринку, потім упровадитись на прості ЗР нейтрального характеру, де немає високої конкуренції місцевих виробників, а вже потім виходити на ЗР із високим ступенем конкуренції, у т.ч. з боку місцевих фірм.

4. Стратегія наступу – передбачає активну, агресивну позицію фірми та перед усім має на меті завоювати та розширити ринкову частку і на ЗР. Фірма може вибрати атакуючу стратегія у таких випадках:

- якщо частка на ЗР нижче необхідного мінімуму або оптимуму або різко скоротилась у результаті дій конкурентів та не забезпечує достатнього рівня прибутку;
  - якщо вона випускає новий товар на ринок;
  - якщо здійснює розширення виробництва, яке окупить лише при значному збільшенні продаж;
  - якщо фірми-конкуренти втрачають свої позиції та утворюється реальна можливість при відносно малих затратах розширити ринкову частку.
- Проведення такої стратегії ускладнено на ринках із високим ступенем монополізації та на тих ринках, товари яких погано піддаються диференціації.

Різновидами стратегії наступу є такі:

4.1. Стратегія "накопичення бойової амуніції". Фірма готує атаку на ЗР, займає очікувальну позицію та відпрацьовує "воєнну технологію" на освоєному внутрішньому ринку. Вона здійснює ретельне вивчення підприємницького середовища ЗР, його кон'юнктури, специфіки запитів споживачів, готує відповідні кадри тощо.

4.2. Стратегія "завоювання плацдарму". Фірма починає підготовче проникнення на ЗР. Купує збутові мережі, складські приміщення, збирає первинну інформацію, утворює СП тощо. Деколи фірма наближається до потрібного ринку шляхом проникнення на ринки близько розташованих країн або відпрацьовує методи проникнення на ринках із подібними умовами роботи, але з меншою конкуренцією.

4.3. Стратегія "фронтального штурму", або атаки. Передбачається виламування границь важкодоступних ЗР з активною конкуренцією та

використання жорстких методів ринкової боротьби. Для цього потрібні значні кошти та дотримання для ринку проникнення умови, щоби він не дотримувався жорсткої оборонної стратегії з боку фірми-конкурента.

4.4. Стратегія "тиски", або "оточення". Фірма атакує одночасно на значній кількості ЗР на підступах до ринків основних конкурентів. Ця стратегія передбачає високий рівень інтернаціоналізації діяльності фірми.

4.5. Стратегія "граблі". Фірма активно та агресивно наступає на ринках основних конкурентів, відбирає в них усі основні сегменти. Це стратегія світового лідерства, вона є поширеною для провідних ТНК та БНК.

2 група – стратегії збереження ЗР:

5. Стратегія оборони – передбачає захист наявних ринкових позицій, напр., на внутрішньому ринку, за рахунок проникнення та демонстрації своєї сили на ЗР. Вона має такі різновиди:

5.1. Стратегія "оборони фортеці" – передбачає при незначному рівні інтернаціоналізації внутрішнього виробництва активне застосування заходів протекціонізму у якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних фірм як із товарами, так із капіталом. Властива СРК та країнам, які зазнають труднощі економічного та фінансового характеру та здійснюють політику захисту пріоритетних галузей господарства.

5.2. Стратегія глибокого впровадження на ринок, або стратегія "старий товар – старий ринок" – передбачає відносний мінімум розширення підприємницької діяльності, коли відомий продукт продовжує продаватись у рамках освоєного ринку. Збільшення ринкової частки відбувається за рахунок скорочення витрат виробництва.

5.3. Стратегія розробки нового товару, або стратегія "новий товар – старий ринок" – передбачає розширення підприємницької діяльності за рахунок товарної політики у рамках освоєного ринку, тобто завдяки удосконаленню товару, покращення його споживчих властивостей, розширення асортименту, розробки якісно нових товарів тощо.

5.4. Стратегія "утримання периметра оборони" – передбачає певний рівень інтернаціоналізації економічних відносин фірми з ін. Країнами та розширення оборонних дій за межі власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків, які є для даної фірми своєрідним санітарним кордоном, який не дозволяє проникати на свої вітчизняні ринки. Напр., для французьких фірм такими ринками можуть бути ринки країн Африки, її колишніх колоній.

5.5. Стратегія "бій в ар'єргарді" – передбачає завоювання ЗР у найближчих тилах основних своїх конкурентів, коли оборонна війна виходить на найближчі до них ринки.

5.6. Стратегія "партизанської війни" – передбачає здійснення торгових вилазок та заплановане турбування конкурентів на їх власних ринках з метою демонстрації своєї конкурентної сили, придушення виникнення у них бажання проникнути на позиції фірми на нейтральних та внутрішніх ринках

та спонукати йти на домовленості з ними з розподілу ринків, на ринкові компроміси та координування торгових дій.

5.7. Стратегія диверсифікації або розпорощення зарубіжних ринків – передбачає проникнення на значну кількість ЗР із метою забезпечити себе від можливих ризиків та залежності від характеру та стану ринкового попиту окремих країн та вузьких сегментів.

3 група – стратегії лідерства:

6. Стратегія лідера – передбачає завоювання найбільшої ринкової частки на ЗР, найбільшого прибутку та найвищого престижу. Цільовий ринок покривається повністю. Пропонується найширший спектр модифікацій даного товару за середніми та високими цінами по каналах відносно широко розвиненої збутової мережі з проведенням рекламних та стимулюючих кампаній високого рівня.

7. Стратегія "челенджера"(того, що рветься уперед). Основна мета – завоювання та розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій фірми, тобто різкого розмежування від політики фірми-лідера, із тим щоб фірму могли розпізнавати на ринку. Забезпечується майже повне покриття ринку даним товаром.

8. Стратегія "нішера". Для фірм, які реалізують таку стратегію, важливим є прибуток та престиж. Вони концентрують своє проникнення на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті. Пропонують на ЗР обмежений ряд товарного асортименту, але високої якості та яскраво індивідуалізованих, за середніми та високими цінами через обмежену та спеціалізовану збутову мережу у супроводі спеціальних рекламних та стимулюючих кампаній.

4 група – вимушені стратегії:

9. Стратегія наслідувача. Проникнення на ЗР відбувається як вимушений захід, щоб запобігти банкрутству фірми або знайти вихід із важкого стану на внутрішньому ринку. Основна мета – збереження прибутків. Фірма, враховуючи наявні можливості, копіює дії найбільш успішних фірм на даному ринку. Вона вибирає найбільш доступний сегмент, який дає мінімально можливу ефективність, пропонуючи низький за якістю товар за низькою ціною, використовуючи дешеві канали збуту та супроводжуючи рекламними та стимулюючими заходами з низьким рівнем витрат та якістю.

10. Стратегія виживання – має найменшу привабливість, оскільки є стратегією одного дня, передбачає розв'язок завдання чисто економічного характеру без врахування наступних наслідків своїх дій та може завдати непоправної шкоди наступній закордонній діяльності фірми.

11. Стратегія відступу – передбачає швидкий (ліквідація бізнесу) або повільний (поступове згорання операцій) відхід з одних ЗР з метою освоєння та зміцнення своїх позицій на інших, більш перспективних та прибуткових ринках. Напр., фірми уходять із матеріалоємних та трудомістких галузей у галузі наукоємних технологій. Інколи така стратегія є

вимушеною. коли фірмі потрібні фінансові ресурси, у зв'язку з чим вона вимушена продавати свою ринкову частку.

Сучасна економічна ситуація, пов'язана з активним розвитком ринкових відносин та євроінтеграційним курсом держави, обумовлює новий підхід до внутріфінансового планування, успіх якого вирішальним чином залежить від таких елементів як розуміння загального стану справ на даний момент, розуміння планованого рівня розвитку, планування процесу трансформації з одного стану в інший.

З переходом до ринку багато підприємств України переважно не складала плани, так як в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних важко досягнути точності розрахунків, тим більше на перспективу. Але за останній час ситуація змінилась у бік посилення уваги до складання бізнес-планів, і особливо бізнес-планів зовнішньоекономічної діяльності. Цей факт пов'язаний з закономірним впливом ринкових явищ на економіку, необхідністю використання методів економічного прогнозування адекватних зовнішньому ринку, вимогами зарубіжних партнерів по бізнесу.

Планування ЗЕД на рівні фірми здійснюється разом із плануванням підприємницької діяльності у рамках вітчизняного ринку та передбачає складання окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану – плану зовнішньої торгівлі або ЗЕД.

План ЗЕД включає завдання – показники по експорту та імпорту (в залежності від профілю ЗЕД фірми) з розбивкою:

- по товарах та послугах;
- по країнах та регіонах, у доларовому та фізичному виразі за певний період часу (рік).

Плани ЗЕД базуються на спеціальних маркетингових програмах – пропозиціях з розширення ЗЕД, які вказують найбільш перспективні ЗР, методи їх освоєння та підвищення міжнародної конкурентоспроможності фірми та її товарів.

Плани ЗЕД часто супроводжуються бізнес-планами (БП) проєктів розвитку та удосконалення роботи фірми за кодомом, в яких наводиться обґрунтування необхідності залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел та доводиться загальна ефективність проєкту та реальність можливості його окупності та прибутковості.

Виходячи зі своєї назви, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності є звичайним бізнес-планом, який відповідає всім умовам його формування, та в якому знаходить відображення реалізація будь-якої форми зовнішньоекономічної діяльності:

- експорт імпорту товарів, капіталів і робочої сили;
- наукова, технічна, виробнича, навчальна кооперація з іноземними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та надання послуг суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності один одному;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;

- господарська діяльність вітчизняних фірм за кордоном;
- міжнародні фінансові операції;
- кредитні і розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та ін.

Розгляд теоретико-методологічної бази бізнес-планування дає нам підстави стверджувати, що бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності, включає визначення мети і завдань, які ставляться перед підприємством на найближчу і далеку перспективу, оцінює поточний стан економіки той чи іншої держави, сильні і слабкі сторони виробництва, аналізує ринок і інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції на зовнішніх ринках.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності допомагає попередити і зустріти багато неминучих проблем у розвитку бізнесу, тому що він надає можливість контролювати і управляти виробництвом, враховуючи попередні результати і плани.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності дозволяє показати вигідність передбачуваного проекту і залучити можливих інвесторів, в тому числі зарубіжних, тому що має довести ефективну, реалістичну та послідовну програму здійснення цілей і завдань проекту.

І нарешті, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності, описуючи всі основні аспекти майбутнього функціонування в умовах зовнішньоекономічної діяльності, аналізуючи проблеми, з якими воно може зіткнутися, і визначаючи способи вирішення цих проблем, має переконати інвестора в необхідності вкладання коштів і отриманні прибутку.

Як і звичайний бізнес-план, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності, як правило, має носити характер плану розвитку на 3-5 років, орієнтовно за такою послідовністю:

1. Ухвалення рішення про створення нового підприємства або заходів з його удосконалювання.
2. Аналіз власних можливостей з реалізації запланованого проекту.
3. Вибір виробу (послуги), виробництва яких планується.
4. Дослідження зовнішніх або внутрішніх ринків збуту.
5. Прогнозування обсягів збуту.
6. Вибір місця (країни) для здійснення комерційної або виробничої діяльності.
7. Розробка плану виробництва.
8. Формування плану маркетингу.
9. Формування організаційного плану.
10. Розробка юридичної схеми майбутньої діяльності.
11. Вирішення питань організації бухгалтерського обліку.
12. Вирішення питань страхування.
13. Розробка фінансового плану.
14. Написання титульного аркуша, анотації, резюме до бізнес-плану.

В залежності від характеру підприємницької діяльності будь-який бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності повинен мати власний склад і структуру.

Відповідно до вимог щодо змісту і структури бізнес-планів, склад і структура бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності залежать від розмірів цільового ринку збуту та його сегментів, що вимагає ускладнення структури, тому що найбільш важливі конкуренти можуть бути винесені в особливий розділ плану для більш пильного вивчення.

Залежно від мети складання розділи бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності можуть розроблятися з тим або іншим ступенем конкретизації.

Враховуючи класичний підхід до складання бізнес-планів, в бізнес-планах зовнішньоекономічної діяльності необхідно передбачити розділи, у яких:

- розкриваються основна ідея і мети бізнесу;
- характеризується специфіка продукту підприємства і задоволення їм потреб внутрішнього або зовнішнього ринку,
- надається оцінка ринку і обґрунтовується стратегія поведінки фірми на певних ринкових сегментах;
- визначається організаційна і виробнича структура;
- формується фінансовий проект справи з оцінкою ефективності зовнішньоекономічної діяльності, включаючи стратегію фінансування і пропозиції по інвестиціях;
- надається аналіз і оцінка ризиків проекту, в тому числі в умовах зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтовується відповідна стратегія управління ризиками.

В зв'язку з цим, при складанні бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності, рекомендовано використовувати таку типову структуру:

1. Титульний аркуш, анотація, резюме.
2. Опис фірми, продукції, послуг.
3. Маркетинг і збут продукції.
4. Виробничий розділ.
5. Організаційно-правові аспекти.
6. Фінансовий розділ.
7. Аналіз чутливості проекту.
8. Ризики і гарантії.
9. Додатки.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності необхідно складати таким чином, щоб він був певною моделлю функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності, яка б використовувала всі наробітки традиційного планування стосовно до категорій ринкової економіки: бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного і фінансового ризику, стратегії фінансування, досягнення



беззбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування споживачів.

### **Організація управління ЗЕД підприємств.**

Організація ЗЕД – дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д.

Тому, для ефективного управління ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління.

У практиці організації ЗЕД існують 5 основних типів побудови організаційних структур управління:

За видами (функціями) ЗЕД. Таку структуру мають невеликі за розмірами фірми, які працюють із вузьким товарним асортиментом на невеликій кількості ЗР та їх сегментів, які відрізняються певною однорідністю, стабільністю та незначною місткістю. Така структура підходить для фірм, які продукують стандартні неіндивідуалізовані товари, які не потребують значної модифікації у залежності від різноманітного попиту, який висувається до них на різних ЗР, а також не є об'єктом активного впливу НТП Цей тип структур має такі недоліки:

- відсутність спеціальних підрозділів по видах товарів, що утруднює управління процесом розробки нового товару, уповільнює інновацію;
- відсутність спеціальних підрозділів по ЗР, що призводить до уповільнення реакції на зміну попиту на ЗР;
- ускладнення розв'язку питань фінансування ЗЕД.

За товарно-галузевим принципом. Таку структуру мають фірми, які випускають та/або експортують продукцію широкого асортименту з різною технологією виготовлення, коротким життєвим циклом, із значним ступенем інновації та спеціалізуються на невеликій кількості ЗР однорідного характеру, які динамічно розвиваються. Недоліки цієї структури:

- надмірна технологічна орієнтація при поставці товарів за кордон; труднощі пошуку та виходу на нові ринки збуту;
- складність проведення комплексної регіональної політики; перевантаження структури за рахунок чисельних товарних відділів;
- ослаблення координаційних зв'язків по функціях, їх дублювання та необґрунтоване дроблення;
- ускладнення загального стратегічного управління.

За географічним принципом. Така структура найбільш поширена при організації ЗЕД. Вона дозволяє координувати та диференціювати ринкову стратегію фірми, добиватися чутливого реагування на зміну середовища та характеру попиту на ЗР та своєчасно адаптувати товари, які на них поставляються. Ця структура підходить для фірм, які продають однорідні товари з однорідними вимогами з боку споживачів на різноманітних ЗР, які здатні взаємозамінювати та/або доповнювати один одного. Товари цих фірм не мають підпадати під вплив різких коливань

кон'юнктури та попиту та відрізняються сезонністю продаж; ці товари мають продаватись через широку збутову мережу посередників. Недоліки такої структури:

- вона привносить децентралізацію та дублювання функцій в управлінні;

- вона знижує координування ЗЕ роботи по товарах та функціях;

- вона не є ефективною для наукоємних товарів та послуг та для фірм з широкою номенклатурою товарів, які продаються на ЗР.

За групами споживачів або за ринковими сегментами. Така структура розрахована на задоволення вимог індивідуалізованих груп кінцевих споживачів, підвищуючи ступінь їх обслуговування. Вона забезпечує тривалість зв'язків із партнерами та оптимізує прибуток.

Матрична структура побудови у більшому ступеню зв'язана з побудовою центральних служб управління ЗЕД. Ця структура відрізняється консервативністю і тому у меншому ступеню здатна забезпечити мобільну адаптацію до нових умов розвитку ЗР.

При побудові організаційної структури управління ЗЕД на фірмі, зазвичай, відбувається комбінування різних типів та формування унікальних, оригінальних структур управління, які відповідають умовам діяльності на ЗР саме цієї фірми саме на даному ринку та саме з даною продукцією.

Організаційна структура управління ЗЕД як складова частина внутріфірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією ЗЕД як її складової. Загальноприйнято вважати стратегію засобом виживання фірми шляхом адаптування до середовища, а структуру – конструкцією, що її підтримує. Ланки ланцюга «середовище – стратегія – структура» взаємопов'язані і взаємообумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування фірми.

На формування організаційної структури управління ЗЕД значний вплив здійснюють такі фактори:

- розмір фірми;

- значення і характер зарубіжної діяльності;

- ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається;

- характер експортної і виробленої на іноземних підприємствах продукції;

- специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них та ін.

На виробничих підприємствах, що беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат існує, в основному, в двох формах:

1. Відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) в рамках діючого апарату управління.

2. Зовнішньоторгової фірми (ЗТФ).

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не являється самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутріфінансового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. д. Він створюється, як правило, для планування, організації! координації ЗЕД (хоч на практиці зустрічаються й інші варіанти).

Головними завданнями ВЗЕЗ підприємства можуть бути:

- участь в розробленні стратегії ЗЕД підприємства;
- сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збирання і накопичення відповідної інформації;
- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності та ін.

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується оргструктура управління. ВЗЕЗ зазвичай очолює начальник відділу. Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів). Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції.

Організаційні принципи побудови управління ЗТФ залежать від її завдань і функцій, зазначених в уставі.

Основними завданнями ЗТФ, як правило, є:

- планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод;
- збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури;
- підвищення ефективності імпортних закупівель відповідно до стратегії підприємства;
- підвищення конкурентоздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості;
- вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які ставляться до конкурентоздатності товарів;
- вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін;
- організація післяпродажного обслуговування за кордоном;
- забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства та ін.

Директор ЗТФ, як правило, підпорядкований директору підприємства чи його заступнику з зовнішньоекономічних зв'язків.

Основними функціональними підрозділами ЗТФ являються маркетингова і оперативно-комерційна служби. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: планово-економічних

розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань.

В міру розвитку ЗТФ виконання технічних і підготовчих операцій, які здійснюють комерційні й допоміжні підрозділи, може бути централізоване шляхом створення спеціалізованих служб, наприклад, копіювально-розмножувального бюро, бюро перекладів, відділу автоматизованого опрацювання даних, групи комерційних розрахунків та ін.

### **Зовнішньоторговельні операції.**

Суть зовнішньоторговельних операцій полягає в міжнародному обміні (торгівлі) продукцією в матеріально-речовій формі. До зовнішньоторговельних операцій належать експортно-імпортні операції, реекспортні та реімпортні операції, операції зустрічної торгівлі. У світовій практиці використовуються також спеціальні форми зовнішньої торгівлі товарами у матеріально-речовій формі: торги, аукціони та біржі.

Експортні операції передбачають продаж і вивезення товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.

Імпортні операції – це закупівля і ввезення іноземних товарів для реалізації їх на внутрішньому ринку країни-імпортера або виробничого споживання підприємством-імпортером.

Реекспортна операція – це продаж та вивезення за кордон раніше ввезеного товару, який не піддавався в реекспортуючій країні ніякій обробці.

Реімпортна операція – це придбання і завезення з-за кордону раніше експортованого товару, який не зазнав там ніякої переробки чи доробки.

Зустрічна торгівля об'єднує операції, у межах яких передбачаються зустрічні зобов'язання експортерів закупити в імпортерів товари або послуги на частину або повну вартість товарів, що експортуються. Згідно з термінологією, яка використовується експертами ООН, усі види зустрічних угод об'єднуються поняттям «міжнародні компенсаційні угоди», згідно з якими підприємства різних країн домовляються про те, що конкретні дії однієї сторони (поставка товарів, надання послуг або технологій) будуть компенсуватись чітко зазначеним у відповідних договірних документах способом та у визначених у них розмірах іншими конкретними діями іншої сторони.

Операції натурального обміну, або бартерні, є операціями безвалютного обміну товарів одного чи різних видів на еквівалентну за вартістю кількість іншого товару чи товарів без використання фінансового механізму взаємних розрахунків.

Операції, які передбачають участь продавця в реалізації товарів, запропонованих покупцем: при здійсненні операцій цього виду гроші використовуються і як міра вартості, і як засіб платежу. До цих операцій належать:

1. Комерційна компенсація – це операції, при яких партнери обмінюються товарною продукцією, враховуючи її конкретну грошову вартість, а взаєморозрахунки здійснюють шляхом заліку взаємних вимог.

2. Зустрічні закупівлі – це операції, при яких продавець бере зобов'язання зустрічно придбати товари або продукцію у країни покупця. Така купівля не обов'язково може бути здійснена у самого партнера по даній угоді, може бути обумовлена купівля товарів у третьої особи, з якою будуть здійснені взаєморозрахунки у місцевій валюті.

3. Авансові, або попередні, закупівлі є різновидом зустрічних закупівель. Ці операції передбачають укладання основного контракту, за яким приблизно 50% від вартості поставленого товару імпортер сплачує грошима, а ще 50% – зустрічною поставкою товарів, але цю зустрічну поставку він здійснює авансом, попередньо, тобто до основної поставки.

4. Угоди типу «офсет», або джентельменська угода, що не передбачають юридичного оформлення.

5. Угоди типу «світч», або угоди з передаванням фінансових зобов'язань (передача експортером своїх зобов'язань із зустрічної закупівлі третій стороні, як правило, спеціалізованій торгівій фірмі).

Викуп застарілої продукції, або, як її інакше називають, викуп техніки, яка була у використанні, є ефективним комерційним заходом ведення зустрічних операцій, оскільки для експортера – це можливість продати більш досконалу, більш дорогую сучасну продукцію, а для імпортера – можливість купити нову та одночасно звільнитись від морально застарілої техніки шляхом продажу її за залишковою вартістю, із врахування її у вартість придбаної нової техніки.

Поставки на комплектацію використовуються при виготовленні на замовлення дорогавартісного комплектного устаткування і передбачають укладання двох пов'язаних контрактів.

Операції на давальницькій сировині, або толинг є видом зустрічної торгівлі, який передбачає поставку однією стороною сировини, напівфабрикатів, комплектувальних виробів для їх подальшої переробки та/або складання у країні торгового партнера і зворотню поставку готових виробів у країну первісного експорту.

Операції зустрічної торгівлі у рамках промислового співробітництва – це ще глибші та триваліші зв'язки між партнерами. Вони утворюють особливі види зустрічних поставок, до яких можна віднести:

- співробітництво на компенсаційній основі, яке включає прості та складні компенсаційні операції;
- виробниче кооперування, яке виступає у трьох основних формах підрядного кооперування, договірної спеціалізації або розподілу виробничих програм та спільного виробництва;
- франчайзинг товарів та послуг.

**Вибір та вивчення іноземних партнерів.** Вибір зарубіжного партнера залежить від сукупності чинників, які Відповідають меті виходу підприємства на зовнішні ринки. При здійсненні ЗЕД вибір партнера, насамперед, визначається:

- видом майбутньої зовнішньоекономічної угоди (експортна, імпортна, ліцензійна, компенсаційна, страхування, кредитування, тощо);
- предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг);
- фінансово-економічними умовами угоди (наявність авансового платежу, купівля в кредит, тощо).

Якщо виникла зацікавленість в певному зарубіжному підприємстві з метою укладення зовнішньоекономічного контракту, природно, що необхідно зібрати про нього якомога більше інформації. Як правило, офіційних даних буває цілком достатньо для того, щоб визначити, чи варто починати співпрацю з потенційним партнером.

До офіційних даних в основному відносять:

- найменування і адреса реєстрації підприємства (дані про країну реєстрації, популярності торгової марки, репутації на ринку);
- форму власності (дані про державну або приватну приналежність статутного капіталу);
- організаційно-правову форму (визначаються відповідальність і повноваження осіб на ухвалення рішень, укладання і виконання контрактів, структура потенційного контрагента, відповідності законодавчим нормам відповідної держави);
- організацію управління підприємством, враховуючи ЗЕД;
- розмір статутного капіталу (перевірка відповідності встановленим мінімальним обов'язковим розмірам статутного фонду залежно від організаційно-правової форми, відсоткове співвідношення грошових і майнових внесків засновників, розмір фактично внесеного статутного фонду порівняно з офіційно заявленим при реєстрації);
- фінансове становище підприємства;
- основні товари і види послуг (дані про номенклатуру товарів і послуг, що виробляються і надаються підприємством і що є його основним видом діяльності);
- технічний рівень продукції підприємства, рівень технологічної бази і виробничі можливості;
- організацію НДДКР і витрати на них;
- число зайнятих на підприємстві працівників (співвідношення кількості співробітників з профілем і декларованими видами діяльності);
- відомості про торгових партнерів (стійкість положення і популярність на внутрішньому і міжнародному ринку; вивчення позитивних і негативних відгуків про підприємство як про торгового партнера).

У разі потреби здійснюється оцінка надійності потенційного іноземного партнера, для чого удаються до послуг різних спеціалізованих організацій. При цьому в певних ситуаціях бажано отримати і конфіденційну інформацію, зокрема дані про розмір капіталу і об'єми реалізації (оцінка рухомого і нерухомого майна, яким володіє підприємство, визначення об'ємів і співвідношення продукції, що виробляється та реалізується, визначення вірогідності забезпечення виконання контрактних зобов'язань шляхом

накладення стягнення на майно, у випадку якщо зобов'язання за контрактом не виконуються), основні показники діяльності (платоспроможність і фінансова стабільність підприємства, наявність дебіторської і кредиторської заборгованості, вивчення фінансових потоків), дані про власників і керівництво (інформація про фізичних або юридичних осіб – засновників підприємства і про період часу, протягом якого підприємство здійснює свою діяльність з моменту державної реєстрації, перевірка наявності документів, підтверджуючих права певних осіб діяти від імені підприємства, з метою визначення ступеня ризику визнання зовнішньоекономічного контракту недійсним через підписання його особою, що не має такого права).

Необхідну інформацію про потенційних зарубіжних партнерів можуть надати комерційні фірми, що здійснюють інформаційно-консультаційне обслуговування, торговельно-промислова палата, банки, союзи і асоціації, торговельно-економічні місії. Ряд фірм здійснює продаж баз даних з інформацією про фінансовий стан суб'єктів господарської діяльності і про об'єми експортно-імпортних операцій практично за всіма позиціями товарної номенклатури зовнішньоекономічної діяльності. Існують також спеціалізовані комп'ютерні програми, які дозволяють аналізувати потоки імпорту-експорту і отримувати інформацію про суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, зокрема за об'ємами, цінами і умовами постачань і іншу довідкову інформацію.

Певну інформацію можна отримати і у інформаційних компаній, що здійснюють підбір бізнес-партнерів, зокрема списки найбільших компаній, огляди окремих підприємств, аналіз ринків і положення підприємства на цьому ринку, дані про ціни, про виробничі потужності і заплановані до проведення на ринку різні акції, оцінку матеріально-виробничої бази підприємства, результатів його фінансової діяльності і ін.

При необхідності можливе звернення і до Торговельно-економічних місій у складі закордонних дипломатичних установ України, в завдання яких входить інформування про цінову, податкову, тарифну політику, яку проводить держава перебування, щодо товарів, що експортуються з України, а також підготовка висновків щодо доцільності імпорту товарів і послуг, залучення кредитів з держави перебування, виходячи із запропонованих державою перебування цін, тарифів і кредитних ставок.

**Зовнішньоторговельний контракт.** В міжнародній комерційній практиці використовуються різні способи підписання експортно-імпортних угод. Найбільш поширеним є підписання контракту контрагентами, що беруть в ньому участь.

В міжнародній практиці контрактом називають договір купівлі-продажу товарів в матеріально-речовій формі. Контракт – це документ, який свідчить про те, що одна сторона угоди (продавець) зобов'язується поставити товар у власність іншій стороні (покупцю), яка, в свою чергу, зобов'язується прийняти його і заплатити ціну за товар.

Контракт – основний комерційний документ, що визначає права й обов'язки сторін. По суті в ньому викладений комплекс дій щодо здійснення зовнішньоторгового обміну. Беззаперечною умовою контракту купівлі-продажу є перехід права власності на товар від продавця до покупця. Цим контракт купівлі-продажу відрізняється від усіх інших контрактів, наприклад, орендного, ліцензійного і т.д.

Форма контракту може бути письмовою чи усною. Віденська конвенція (1980 р.) не вимагає, щоб договір купівлі-продажу обов'язково оформлявся в письмовій формі. Проте законодавства ряду країн, в тому числі й України, вимагають обов'язкової письмової форми договору купівлі-продажу. В письмовій формі повинні вноситися і всі зміни в контракт, направлятися оферти, акцепти, запити й інші пропозиції та відповіді. Недотримання форми таких угод стає причиною їх недійсності.

Суб'єкти, що є сторонами зовнішньоторгового контракту купівлі-продажу повинні мати повноваження на підписання договору відповідно до законів України і з урахуванням її міжнародних договорів. У випадку, якщо зовнішньоторговельний контракт підписується фізичною особою, потрібен тільки його підпис. Від імені інших суб'єктів ВЕД зовнішньоторговельний контракт підписують дві особи: особа, що має таке право відповідно до посади і згідно з документами заснування фірми, та особа, вповноважена дорученням, виданим за підписом керівника суб'єкта ЗЕД одноосібно, якщо документи заснування не передбачають іншого.

Права й обов'язки сторін зовнішньоторговельного контракту визначаються правом місця його підписання якщо сторони не узгодили іншого, і відображаються в умовах контракту. Підписання зовнішньоторговельного контракту являє собою цілий ряд дій сторін (контрагентів) під час узгодження його умов.

Необхідно відзначити джерела правового регулювання зовнішньоторгових контрактів. До основних джерел відносяться:

- міжнародні договори;
- національне законодавство;
- торгівельні звичаї.

В практиці міжнародної торгівлі широко використовуються різні типові форми контрактів. Типовий контракт – це розроблених відповідно до встановлених правил документ, який містить ряд уніфікованих умов, прийнятих в практиці міжнародної торгівлі. Другу частину типового контракту складають статті, умови яких вимагають узгодження. Це статті, які містять умови про предмет контракту, ціну товару, його якості, термінах поставок, умовах платежу та ін.

Типові контракти на світовому ринку можуть використовуватися в різних формах. Як правило, вони складаються на бланках, виготовлених в друкарні.

Найбільш поширеною формою є такий типовий контракт, в якому викладаються й формулюються належним чином статті, що містять в собі



загальні умови купівлі-продажу. А в тих статтях, умови яких вимагають узгодження, залишається місце для уточнення. Після узгодження в контракт вносяться індивідуальні умови угоди, і він готовий до підписання. Частіше всього типовий контракт, розроблений одною із сторін угоди, береться за зразок і на його основі шляхом узгодження кожної статті, кожної умови контракту розробляється індивідуальний контракт, який підписується сторонами.

Типові форми контрактів розробляються, в основному, великими експортерами даного виду продукції, об'єднаннями промисловців і підприємців, асоціаціями, союзами, торгово-промисловими палатами, біржовими комітетами.

Зовнішньоторгівельні контракти за змістом індивідуальні, але за структурою схожі. Кожен контракт має індивідуальний номер, текст контракту починається з преамбули, після чого розміщені такі статті:

- предмет контракту;
- кількість товару;
- якість товару;
- термін і дата доставки;
- базисні умови доставки;
- ціна;
- пакування \й маркування;
- порядок здачі-приймання;
- умови про гарантії;
- рекламації;
- штрафні санкції і відшкодування втрат;
- обставини непереборної сили;
- арбітражна замітка;
- інші умови контракту;
- юридичні адреси сторін;
- підписи продавця й покупця.

Названі умови можуть бути кваліфіковані з точки зору їх обов'язковості для продавця і покупця і з точки зору їх універсальності. Зміст контракту визначається сторонами угоди. Формулювання статей вони вибирають самостійно, залежно від предмету договору, торгівельних звичаїв, наявності міжнародних угод, а також від довготривалості взаємних ділових контактів.

### **Контролінг ЗЕД.**

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, функціонуючого в умовах ЗЕД є ефективно побудована система її контролінгу.

Контролінг ЗЕД – процес, спрямований на забезпечення досягнення підприємством планованих цілей на міжнародному ринку. Цей процес складається з установки стандартів, виміру фактично досягнутих результатів, оцінки відхилень, їхнє ранжирування й проведення коректувань планів у

тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від стандартів.

Контролінг ЗЕД – це функціонально відособлений напрямок зовнішньоекономічної й організаційної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією міжнародної, фінансово-економічної, маркетингової, податкової, постачальницької, виробничої й реалізаційної функцій у менеджменті ЗЕД для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Термін "контролінг" розкриває характер сучасного явища в управлінні й містить у собі не тільки облікові функції, але й весь спектр інструментів планування, контролю, аналізу й управління процесом досягнення кінцевих цілей підприємства в зовнішньоекономічній діяльності. Основна кінцева мета держави в політиці ЗЕД це формування платіжного балансу країни, регулювання співвідношення попиту та пропозиції на вітчизняні й закордонні товари; аналіз співвідношення світових і внутрішніх (вітчизняних) цін, тарифів, курсів валют, процентних ставок; співвідношення світового й вітчизняного рівнів розвитку виробництва товарів (робіт, послуг) по їхніх обсягах, якості й ефективності. Прибуток підприємства, що займається ЗЕД – головна мета, але в деяких випадках мета підприємства може бути й іншою, наприклад, вихід на зовнішній ринок, завоювання частки ринку, досягнення запропонованого рівня конкуренції на свій товар, усунення конкурентів, тоді контролінг ЗЕД орієнтує зусилля підприємства в напрямку цих цілей.

Перебуваючи на перетинанні обліку, інформаційного забезпечення, контролю й координації, контролінг займає особливе місце в управлінні ЗЕД: він зв'язує воедино всі ці функції, інтегрує й координує їх, причому не підмінює собою менеджмент ЗЕД, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним інструментом системного управління експортно-імпоротною діяльністю, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління ЗЕД.

Контролінг ЗЕД ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін: менеджменту ЗЕД, аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку ЗЕД, планування, менеджменту персоналу, маркетингу, соціології, митної справи, валютно-фінансових відносин. Для оволодіння контролінгом ЗЕД необхідні широкий кругозір і здатність мислити аналітично, крім того, потрібні знання по широкому спектру предметів, пов'язаних із законодавством, економікою, керуванням, моделюванням. Варто мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може зштовхнутися підприємство, особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні й заплутані, а часу й вихідної інформації для їхнього рішення звичайно недостатньо. Тому варто навчитися комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності й неповної інформації. Контролінг ЗЕД спрямований на виконання наступних процедур:

- координація управлінської діяльності ЗЕД по досягненню цілей підприємства в рамках закону про зовнішньоекономічну діяльність;
- інформаційна й консультативна підтримка прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД;
- створення й забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством в області експортно-імпоротної діяльності;
- забезпечення багатокритеріальних управлінських процесів.

Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу в сфері експортно-імпоротної діяльності, можна пояснити наступними причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи менеджменту ЗЕД:
- зсув акценту з контролю минулого на прогнозування перспектив майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства й адаптація персоналу до зміни зовнішніх факторів;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішнім середовищі, у політику держави й підприємства, особливо в умовах кризи;
- необхідність продуманої системи дій по забезпеченню виживаності підприємства й запобігання кризових ситуацій;
- адаптація до законодавчої й податкової системи;
- ускладнення систем управління підприємством і зовнішніми зв'язками вимагає механізму координації не тільки усередині системи управління на підприємстві, але й за його межами (контрагенти);
- надмірність інформації при недоліку релевантної (істотної, значимої) інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- інтеграція економіки України у світові економічні об'єднання.

До джерел приривочної вартості в результаті впровадження контролінгу ЗЕД відноситься:

- формування й забезпечення раціональної стратегії витрат і результативних показників.
- краща політика конкурентоспроможності продукції й підприємства.
- своєчасна диверсифікованість виробничої програми на основі корекції маркетингової діяльності.

Концепція контролінгу ЗЕД орієнтована на систему управління, що безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур і управління окремими бізнес-процесами ЗЕД.

Матрична організаційна структура – тип організаційної структури, у якій для кожного здійснюваного на підприємстві проекту ЗЕД створиться спеціальна робоча група, на чолі якої ставиться керівник проекту. Члени цієї

групи підкоряються як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних структур, у яких вони працюють постійно. Коли здійснення проекту закінчене, група розформовується, і її члени вертаються у свої відділи. Для сформованих бізнес-процесів така структура залишається діючою постійно. Бізнес-процесна організаційна структура широко використовується в міжнародних компаніях, у яких стандартизовані основні процеси.

Для того щоб пропозиції про господарську й зовнішньоекономічну діяльність були корисними, бухгалтер, фінансист, менеджер ЗЕД або логіст повинні чітко знати, для кого він готує інформацію й з якою метою буде використана ця інформація. Швидше за все, існує кілька різних груп користувачів, зацікавлених у конкретній організації, у змісті необхідності прийняття рішень відносно цієї організації. Існує кілька груп користувачів, зацікавлених у контролінгу. Більшість із них є зовнішніми стосовно підприємства, проте, вони істотно зацікавлені в ньому.

Потенційних користувачів не може бути вичерпно, але виділені на рисунку групи користувачів, як правило, вважаються найбільш важливими.

Результати контролінгової обробки даних необхідні користувачам для прийняття управлінських рішень (табл. 1.1)

Економічне обґрунтування діяльності підприємств, у тому числі і тих його напрямків, які пов'язані із зовнішньоекономічною сферою господарювання, здійснюється на підставі аналізу показників ефективності.

**Аналіз ефективності ЗЕД підприємств.** Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій проводиться для обґрунтування не лише окремих пропозицій щодо закупівлі та продажу певних товарів. Ці дані можуть бути використані при розробці планів експорту й імпорту в масштабах країни, при оцінці структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу. Подібні розрахунки виконуються як у національній, так і в іноземній валюті.

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Для здійснення економічного аналізу потрібно обрати критерій ефективності.

Критерій – це головна ознака, що відрізняє його від інших класифікаційних одиниць. На основі такої ознаки здійснюється кількісна оцінка ефективності виробництва. Згідно з цим визначенням обраний критерій має відповідати принципам побудови показників ефективності, а також всебічно відтворювати її економічну сутність.

На основі похідних даних можна вирахувати проміжні та узагальнені показники, побудувати факторну модель, розробити формули впливу факторів на узагальнений показник, вирахувати можливі відхилення при здійсненні фінансово-господарської діяльності, обчислити резерви та обґрунтувати проблеми, які потребують негайного вирішення на управлінському рівні.

Таблиця 1.1 – Використання результатів контролінгу ЗЕД

Користувачі	Використання звітної інформації
Клієнти	Для оцінки можливості підприємства продовжувати свій бізнес і задовольняти потреби клієнтів
Конкуренти	Для використання показників даного підприємства як контрольні точки при оцінці продуктивності власного бізнесу. Для оцінки конкурентної чинності підприємства й визначення значних змін, які можуть указати на майбутні події (наприклад, нагромадження товарних запасів перед початком ринкової експансії).
Контрагенти	Для оцінки того, чи може підприємство співробітничати в сфері бізнесу.
Податкові служби	Для оцінки того, скільки податків повинне виплачувати дане підприємство, чи дотримується воно встановленої цінової політики, чи бідує воно у фінансовій підтримці, як впливає на платіжний баланс країни, ставиться той або інший товар до експортно-імпоротної групи й т.д.
Громадськість	Для оцінки можливості підприємства продовжувати надання робочих місць, використовувати суспільні ресурси, допомагати фінансувати програми захисту навколишнього середовища й т.д.
Інвестори	Для оцінки ймовірних ризиків і надходжень, пов'язаних з даним підприємством, а також для того, щоб визначити його інвестиційний потенціал і відповідним чином інформувати своїх клієнтів.
Постачальники	Для оцінки можливості підприємства оплачувати товари, що поставляються, і послуги.
Кредитори	Для оцінки можливості підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати відсотки й погашати основні суми заборгованостей.
Менеджери	Як опора для прийняття рішень і планування діяльності підприємства й фіскальних установ, а також для сприяння в здійсненні управління з метою гарантії реалізації планів.
Власник	Для оцінки того, наскільки ефективно менеджери керують підприємством і регулюванням ЗЕД, і для формування суджень про ймовірні рівні ризику й розміри надходжень у майбутньому.

Показники економічної ефективності поділяють на:

1. Показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення.

2. Показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Розрахунок показників ефективності вимагає дотримання наступних принципових методологічних положень:

- принципу всебічного обліку всіх складових елементів витрат та результатів, який припускає якісну класифікацію і відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;

- принципу зведення витрат і результатів для зіставлення, який показує, що показники, які порівнюються, повинні відтворюватися

однаковими кількісними одиницями і носити антонімічний характер в економічному розумінні. При конструюванні показника ефективності чисельник і знаменник останнього мають виключати можливе дублювання складових елементів;

- принципу зведення різнотермінових витрат і результатів до одного моменту часу за допомогою дисконтування;

- принципу зіставлення з базовим варіантом, що відтворює сутність застосування показників ефективності для здійснення економічного аналізу, який проводять не тільки з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, а й з метою опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується.

Здійснюваний економічний аналіз полягає у вивченні поточного стану підприємства в галузі ЗЕД, його відхилень від запланованого рівня та виявленні факторів, що спричинили ці відхилення. Він є базою для прийняття управлінських рішень, тому має за мету:

- оцінити діяльність підприємства та його підрозділів;
- виявити можливі резерви;
- сформулювати проблему, яку слід розв'язати.

Оцінка діяльності здійснюється шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими або за попередній період. Можливою вважається і оцінка відносно нормативних показників або показників аналогічних підприємств. Результати оцінки діяльності є базою для стимулювання цієї діяльності, корегування планів.

Виявлення резервів – надзвичайно важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства. Обізнаність щодо резервів, а саме їх величини і місць виникнення, дає змогу класифікувати їх за ступенем важливості, рівнем управління, часом дії.

### **1.3 Функціональне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Усі експортовані, імпортовані товари та інші предмети переміщуються через митний кордон України під митним контролем.

#### **Митне оформлення експортних та імпортних операцій.**

Митний контроль – це сукупність заходів, що здійснюються митними органами з метою забезпечення додержання норм українських нормативно-правових актів з питань митної справи, а також міжнародних договорів України.

Митний контроль здійснюється Посадовими особами митних органів шляхом:

- перевірки документів та відомостей, необхідних для такого контролю;
- митного огляду (огляду та переогляду товарів: транспортних засобів, особистого огляду громадян);

- обліку товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України;
- усного опитування громадян та посадових осіб підприємств;
- перевірки системи звітності та обліку товарів, що переміщуються через митний кордон України, а також своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати податків і зборів, які справляються при переміщенні товарів через митний кордон України; огляду територій та приміщень складів тимчасового зберігання, митних ліцензійних складів, спеціальних митних зон, магазинів безмитної торгівлі та інших місць, де знаходяться товари і транспортні засоби, що підлягають митному контролю, чи проводиться діяльність, контроль за якою покладено на митні органи законом (на митному складі товари зберігаються під митним контролем без застосування до них заходів нетарифного регулювання);
- використання інших форм з питань митної справи.

Важливим моментом митного оформлення експортно-імпортних операцій є визначення митної вартості товару, яка є основою для встановлення розміру мита. Митна вартість товарів – це заявлена декларантом або визначена митним органом вартість товарів, що переміщуються через митний кордон України, і обчислюється на момент перетинання товарами митного кордону України.

Для митного оформлення експортно-імпортних операцій важливим кроком є також визначення країни походження товару. Країна походження товару визначається з метою застосування тарифних та нетарифних заходів регулювання ввезення товару на митну територію України та вивезення товару з цієї території, а також забезпечення обліку товарів у статистиці зовнішньої торгівлі.

Правила визначення країни походження товарів, що діють в Україні, враховують положення Угоди про правила визначення походження (ГАТТ1994). Участь у цій Угоді є обов'язковою умовою членства у СОТ. Ця Угода зобов'язує країни-учасниці спільно встановити єдині правила походження, які повинні бути зрозумілими, об'єктивними, передбачуваними.

Митне оформлення – це виконання митним органом дій (процедур), які пов'язані із закріпленням результатів митного контролю товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України. Метою митного оформлення є засвідчення відомостей, одержаних під час митного контролю товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, та оформлення результатів такого контролю, а також статистичного обліку ввезення на митну територію України, вивезення за її межі і транзиту через її територію товарів і транспортних засобів. Митне оформлення здійснюється посадовими особами митного органу. Митне оформлення здійснюється в місцях розташування відповідних підрозділів митних органів і, як правило, протягом однієї доби з часу пред'явлення товарів і транспортних засобів та всіх необхідних документів.

Процедура оформлення складається з двох частин:

1. Попередні операції.
2. Основне оформлення.

Попередні операції – це дії, що виконуються до початку митного оформлення товарів і транспортних засобів. Метою попередніх операцій є сприяння прискоренню основного митного оформлення товарів і транспортних засобів, розміщенню їх під визначений митний режим, здійсненню митних процедур.

Основне митне оформлення товарів і транспортних засобів включає такі етапи:

- прийняття, реєстрація та облік митних декларацій;
- контроль правильності визначення коду товару відповідно до товарної номенклатури ЗЕД та країни походження, а також за додержанням заходів нетарифного регулювання;
- валютний контроль та контроль митної вартості товару;
- контроль митних платежів;
- огляд і випуск товарів.

Найважливішою частиною основного митного оформлення є декларування органу України товарів і транспортних засобів, які переміщуються через митний кордон України відповідно з вибраним режимом. Декларування здійснюється шляхом заяви за встановленою формою (письмовою, усною, шляхом вчинення дій) точних відомостей про товари і транспортні засоби, мету їх переміщення через митний кордон України, а також відомостей, необхідних для здійснення їх митного контролю та митного оформлення.

Основним документом, який використовується для декларування товарів і транспортних засобів, є вантажна митна декларація (ВМД). У разі прийняття ВМД їй присвоюється реєстраційний номер та проводиться реєстрація в журналі обліку ВМД.

Завершення митного оформлення здійснюється шляхом проставлення відбитка особистої номерної печатки уповноваженої посадової особи митниці, своїх підпису та прізвища в ВМД і в інших товаросупроводжувальних і товаротранспортних документах. Примірник оформленої ВМД надається декларанту. Оформлена ВМД свідчить про надання суб'єкту ЗЕД права на розміщення товарів у заявленому митному режимі й підтверджує права та обов'язки зазначених у ВМД осіб щодо здійснення ними відповідних правових, фінансових, господарських та інших дій.

### **Транспортне забезпечення зовнішньоекономічних угод.**

Міжнародні транспортні перевезення є важливим видом зовнішньоекономічної діяльності. Товар не може бути доставлений з однієї країни до іншої без використання транспортних засобів; при цьому, природно, вартість товару зростає.

Нині обсяг міжнародних перевезень такий великий, а транспортні операції настільки складні, що існує необхідність у встановленні єдиних



правил і норм у міжнародному транспортуванні. Актуальність зведення національних норм у єдину систему стандартів підкреслюється ще й тим, що у світі створено, по суті, єдину транспортну систему, яка охоплює, принаймні, території розвинутих країн Європи, Північної Америки і багатьох країн інших регіонів.

Міжнародним вважається перевезення, що здійснюється між двома чи більшою кількістю держав. Міжнародні перевезення вантажів забезпечуються морським, річковим, залізничним, повітряним, автомобільним, трубопровідним транспортом.

Транспортні витрати істотно впливають на контрактну ціну товару, обсяги торгівлі. Вони бувають настільки великими, що роблять експорт та імпорт товарів не вигідним.

Транспортні операції починають та завершують виконання зовнішньоторговельної угоди, їх зміст визначається особливостями вантажу, видом транспортного засобу, періодичністю поставки, митними процедурами тощо.

Транспортні операції враховуються на всіх етапах реалізації зовнішньоторговельної угоди. Так, на етапі підготовки до укладання контракту проводяться такі роботи: аналізується ринок транспортних послуг, умови перевезення товарів, вартість доставки вантажу; визначається частка транспортних витрат у контрактній ціні товару, розраховується попередній кошторис транспортних витрат. На етапах укладання та виконання контракту укладаються договори перевезення товарів, оформлюються транспортні, товаросупроводжувальні, страхові документи, планується перевезення вантажів через митний кордон України, товар підготовляється до перевезення, проводяться розрахунки з перевізником. Після завершення виконання контракту, у випадку необхідності, вирішуються суперечки між учасниками транспортних операцій.

При виборі транспорту беруться до уваги: географічне положення країн-експортерів та імпортерів; відстань між країнами; характер товару, що перевозиться та його вартість, вартість перевезення, безпека транспортування.

Вибір виду транспорту здебільшого залежить від властивостей і вартості товару, що транспортується. Порівняно дешеві товари не можна перевозити дорогим видом транспорту, бо транспортна складова становитиме надто велику частку в кінцевій вартості товару.

Сторони, що укладають контракт, найчастіше недостатньо інформовані про розходження в торговельних порядках країн, де знаходяться комерційні підприємства партнерів. Міжнародною торговельною палатою в 1936 р. були розроблені торговельні терміни, що являють собою універсальний набір базових умов, знання і застосування яких полегшувало здійснення торговельних операцій. Вони ґрунтувалися на міжнародній торговельній практиці і звичаях. Збірник називався «Міжнародні правила тлумачення торговельних термінів «ІНКОТЕРМС» (International Commercial Terms). Зміни

в ІНКОТЕРМС вносилися в 1953, 1967, 1980, 1990 роках. В даний час ІНКОТЕРМС діє в новітній редакції 2010 р, Базисні умови постачання спрощують процес розроблення і укладання контракту, допомагають партнерам знайти спосіб розподілу відповідальності.

У контракті купівлі-продажу базисними умовами постачання є умови, що визначають:

- права та обов'язки сторін щодо постачання проданих товарів;
- момент переходу ризику випадкової загибелі чи ушкодження товару і витрати, що можуть виникнути у зв'язку з цим.

### **Валютно-фінансові та платіжні умови зовнішньоекономічної діяльності.**

Усі види ЗЕД пов'язані з міжнародними розрахунками. Міжнародні розрахунки – це регулювання платежів за грошовими вимогами та зобов'язаннями, що виникають між юридичними та фізичними особами різних країн у процесі їх діяльності у світогосподарській сфері.

Природа міжнародних розрахунків та їх організація пов'язані з розвитком та інтернаціоналізацією товарного виробництва, яке є чинником руху власності у міжнародному обігу через не збігання часу виробництва, реалізації і оплати товару, а також територіальними особливостями ринків збуту.

Міжнародні розрахунки охоплюють розрахунки із зовнішньої торгівлі товарами (звичайні товари, товари для подальшого оброблення, ремонт товарів, придбання товарів у портах транспортними установами тощо) та послугами (транспортні послуги, поїздки, зв'язок, будівництво, страхування, фінансові, комп'ютерні та особисті послуги), які роблять резиденти нерезидентам та навпаки, а також некомерційних операцій, кредитів, позик, руху капіталів між країнами. Переважна частина міжнародних розрахунків здійснюється в процесі міжнародних торговельних відносин.

Міжнародні розрахунки у зв'язку з рухом капіталу пов'язані з функціонуванням фінансових ринків, з рухом цінних паперів як у формі прямих, так і портфельних інвестицій.

Міжнародні розрахунки – це:

- комерційні платежі за грошовими вимогами та зобов'язаннями, що виникають між підприємствами, банками, установами й окремими особами різних країн, пов'язані зі світовою торгівлею, міжнародним кредитом і прямими зарубіжними інвестиціями;
- некомерційні платежі, пов'язані з перевезенням пасажирів, страхуванням, туризмом, переказом грошей за кордон тощо.

Більшість міжнародних розрахунків здійснюється в порядку безготівкових розрахунків, через банки різних країн, які підтримують взаємні кореспондентські зв'язки, тобто відкривають один одному рахунки, зберігають на них грошові кошти у відповідній валюті і виконують платіжні та інші доручення на засадах взаємності. Робиться це так: банк у країні імпортера списує суму платежу з рахунка свого клієнта та зараховує її (або

еквівалент в іноземній валюті) на рахунок іноземного банку – кореспондента, а банк у країні експортера списує цю суму з рахунку кореспондента та зараховує її на рахунок свого клієнта, що експортував свій товар.

На стан платіжних розрахунків комплексно впливають численні чинники:

- економічні та політичні відносини між країнами;
- становище країни на товарних і грошових ринках;
- ступінь використання та ефективність державних заходів щодо зовнішньоекономічного регулювання;
- міжнародні торговельні правила і звичаї;
- регулювання міждержавних товарних потоків, послуг і капіталів;
- відмінності в темпах інфляції в різних країнах;
- стан платіжного балансу;
- банківська практика;
- умови зовнішньоторговельних контрактів та кредитних угод;
- конвертованість валют тощо.

Особливості міжнародних розрахунків полягають у наступному:

1. Імпортери та експортери, їх банки вступають до певних відособлених від зовнішньоекономічного контракту відносин, пов'язаних з пересиланням, обробленням товаророзпорядчих і платіжних документів, із здійсненням платежу. Обсяг зобов'язань і розподіл відповідальності між ними залежать від конкретної форми розрахунків.

2. Міжнародні розрахунки мають, як правило, документарний характер, тобто здійснюються проти фінансових і комерційних документів. До фінансових документів відносяться: прості й переказні векселі, чеки, платіжні розписки. До комерційних документів відносяться:

- рахунки-фактури;
- документи, які підтверджують відвантаження чи відправку товарів, або прийняття та відвантаження (коносаменти, залізничні, автомобільні, авіаційні накладні, поштові квитанції, комбіновані транспортні документи на змішані перевезення);
- страхові документи, оскільки експортні вантажі зазвичай застраховуються;
- інші документи – сертифікати, які засвідчують походження, масу, якість, аналіз товарів, митні, консульські розрахунки.

3. Міжнародні розрахунки здійснюються у різних валютах, а відтак, по-перше, на їх ефективність впливає динаміка валютних курсів; по-друге, нормальне функціонування міжнародних товарно-грошових відносин можливе лише за умови вільного обміну національної валюти на валюту інших країн. Іншими словами, найбільш ефективна участь тієї чи іншої країни у міжнародних торговельних розрахунках можлива лише на основі конвертованої валюти. У сучасній практиці розрахунки між банками різних країн з боргових вимог і зобов'язань здійснюються в основному у вільно конвертованій валюті.

Важливу роль у ЗЕД відіграють економічні умови країни контрагента: наявність у неї валютних резервів, міра конвертованості валюти, інфляції, платіжний баланс тощо. Несприятливі економічні умови (дія мораторію, зміни у зовнішньоекономічному законодавстві, політика протекціонізму тощо) можуть завадити імпортеру виконати свої зобов'язання, а експортер може не виконати свою частину контракту через обмеження або заборону експорту. Банки в таких умовах можуть також виявитись неспроможними виконати свої функції.

До засобів банківського страхування економічного ризику відносять:

- постійне спостереження за рейтингом країни, який публікується у спеціалізованих виданнях;
- встановлення для окремих країн лімітів та їх регулярний перегляд;
- відкриття філій (представництв) у країнах партнерів і розміщення там своїх представників для вивчення поточної ситуації на місцях.

При торговельних відносинах з економічно несприятливими країнами використовується більш короткий термін виконання протилежною стороною зобов'язань за контрактом, ніж за угодами з економічно розвинутими державами.

### **Питання для самоконтролю**

1. Хто є суб'єктами ЗЕД в Україні?
2. Які функції виконує Міністерство економічного розвитку і торгівлі України?
3. У чому полягає сутність менеджменту ЗЕД?
4. Розкрийте зміст стратегії активної експансії.
5. Розкрийте зміст стратегії «завоювання плацдарму».
6. Розкрийте зміст стратегії «нішера».
7. Розкрийте зміст стратегії відступу.
8. Які існують підходи до управління ЗЕД?
9. У чому полягають відмінності бізнес-плану ЗЕД від звичайного бізнес-плану?
10. Що впливає на формування організаційної структури управління ЗЕД?
11. Розкрийте зміст основних видів зовнішньоторговельних операцій.
12. Як відбувається вибір та вивчення іноземних партнерів?
13. Яку структуру має зовнішньоторговельний контракт?
14. На яких засадах ґрунтується контролінг ЗЕД?
15. Хто виступає в ролі користувачів результатів контролінгової обробки даних?
16. Яким чином формується матрична організаційна структура ЗЕД?
17. Які існують показники економічної ефективності ЗЕД підприємства?
18. Як здійснюється митний контроль експортних та імпортних операцій?

19. Які фактори беруться до уваги при виборі транспорту для здійснення міжнародних перевезень?

20. В якому порядку здійснюється більшість міжнародних розрахунків?

21. Що представляє собою «Інкотермс»?

### Тестові завдання

1. Суб'єктами ЗЕД України є:

- а) фізичні особи;
- б) юридичні особи;
- в) Міністерство економічного розвитку і торгівлі України;
- г) немає вірної відповіді.

2. Планування ЗЕД здійснюється:

- а) спільними підприємствами;
- б) юридичними особами;
- в) суб'єктами ЗЕД;
- г) державними органами управління ЗЕД.

3. Зовнішньоекономічна діяльність включає такі види:

- а) експорт робочої сили;
- б) оренда торговельних площ;
- в) надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам;
- г) посилення конкурентної боротьби;
- д) диверсифікація виробництва.

4. Координація діяльності органів, які беруть участь у процесі управління ЗЕД здійснює:

- а) об'єднання фізичних та юридичних осіб;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Верховна Рада України;
- г) структурні одиниці іноземних суб'єктів.

5. Хто здійснює підготовку проектів документів з питань координації планово-економічної та зовнішньоторговельної діяльності:

- а) Державна фіскальна служба України;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) юридичні особи;
- г) Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

6. Які основні рівні принципів ЗЕД Ви знаєте:

- а) науковість, системність, взаємовигідність;
- б) загальні, специфічні, національні;
- в) верховенство закону, свобода зовнішньоекономічного підприємництва, юридична рівність і недискримінація;
- г) немає вірної відповіді.

7. На рівні підприємства основними мотивами розвитку ЗЕД можуть бути:

- а) участь у міжнародному розподілу праці;

- б) розширення ринку збуту;
  - в) організація систем перевірки експортного товару;
  - г) зміна та оновлення продукції.
8. Розрізняють такі рівні управління ЗЕД:
- а) мегарівні, макрорівні, мікрорівні;
  - б) метарівні, мезорівні, мікрорівні;
  - в) рівень областей, рівень міжнародних організацій;
  - г) мегарівень, метарівень, рівень окремих організацій, макрорівень, рівень областей.
9. Комітет з питань зовнішньоекономічної діяльності є структурною одиницею:
- а) Кабінет Міністрів України;
  - б) Верховна Рада України;
  - в) Національний банк України;
  - г) Генеральної Асамблеї ООН.
10. Типи функціональних управлінь Міністерства економічного розвитку торгівлі України:
- а) торгово-політичні управління;
  - б) митне управління;
  - в) договірно-правове;
  - г) головні товарні управління;
  - д) управління цін.
11. На національному рівні існують такі засоби управління ЗЕД:
- а) інвестування, квотування;
  - б) мотивація, контроль та організація взаємодії;
  - в) митні та нетарифні обмеження;
  - г) немає вірної відповіді.
12. Методи визначення закордонних ринків для фірми:
- а) основні та специфічні;
  - б) оцінка підприємницького середовища;
  - в) оцінка виробничо-збутових можливостей самої фірми;
  - г) немає вірної відповіді.
13. Перевага цільового ЗР надається:
- а) країні із попитом на однорідні товари;
  - б) маючому найбільший потенційний попит;
  - в) однотипному сегменту ринка;
  - г) найкрупнішому з можливостями глибокого сегментування;
  - д) чутливо реагуючому на ринкові заходи фірми.
14. Стратегії пошуку закордонних ринків збуту:
- а) стратегія "вертухи";
  - б) стратегія концентрованого пошуку;
  - в) стратегія лазерного променя;
  - г) стратегія "фронтального штурму".
15. Стратегії розширення або завоювання закордонного ринку:

- а) стратегія дисперсного пошуку;
- б) стратегія борони;
- в) стратегія наслідувача;
- г) стратегія "мурахи";
- д) стратегія "вертухи".

16. Стратегія активної позиції фірми має такі види:

- а) стратегія "бій в аргарді";
- б) стратегія лазерного променя;
- в) стратегія "оточення";
- г) стратегія "зовнішнього плацдарму";
- д) стратегія "оборони фортеці".

17. Стратегія захисту наявних ринкових позицій має такі різновиди:

- а) стратегія "челенджера";
- б) стратегія "партизанської війни";
- в) стратегія "фронтального штурму";
- г) стратегія "ніщера".

18. У бізнес-плані зовнішньоекономічної діяльності підприємства відображаються наступні форми ЗЕД:

- а) міжнародні фінансові операції;
- б) імпорт робочої сили;
- в) вирішення питань страхування;
- г) аналіз чутливості проекту.

19. На формування організаційної структури управління ЗЕД впливають фактори:

- а) розмір фірми;
- б) значення і характер зарубіжної діяльності;
- в) складність продукції, що випускається;
- г) специфіка національного ринку і рівень конкуренції на ньому;

20. При здійсненні ЗЕД вибір партнера, насамперед, визначається:

- а) видом майбутньої угоди;
- б) предметом угоди;
- в) фінансовим станом партнера;
- г) фінансово-економічними умовами угоди.

21. Текст зовнішньоторговельного контракту починається з:

- а) ціни;
- б) предмету контракту;
- в) базисних умов доставки;
- г) преамбули;

22. Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу ЗЕД можна пояснити такими причинами:

- а) інформаційна й консультативна підтримка прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД;
- б) створення й забезпечення функціонування загальної інформаційної системи керування підприємством в області експортно-імпоротної діяльності;

в) збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства й адаптація персоналу до зміни зовнішніх факторів;

г) всі відповіді вірні.

23. Джерела прибавочної вартості в результаті впровадження контролінгу ЗЕД:

а) краща політика конкурентоспроможності продукції й підприємства;

б) надмірність інформації при недоліку релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

в) необхідність продуманої системи дій по забезпеченню виживаності підприємства й запобігання кризових ситуацій;

г) немає вірної відповіді.

24. Результати контролінгової обробки даних необхідні контрагентам для:

а) для оцінки можливості підприємства продовжувати свій бізнес і задовольняти потреби клієнтів;

б) для оцінки можливості підприємства оплачувати товари, що поставляються, і послуги;

в) для оцінки того, чи може підприємство співробітничати в сфері бізнесу;

г) для оцінки можливості підприємства оплачувати товари, що поставляються, і послуги.

25. Виберіть вірні твердження. Транспортні операції:

а) істотно впливають на контрактну ціну товару, обсяги торгівлі;

б) починають та завершують виконання зовнішньоторговельної угоди;

в) є операціями, зміст яких визначається особливостями вантажу, видом транспортного засобу, періодичністю поставки, митними процедурами;

г) враховуються на всіх етапах реалізації зовнішньоторговельної угоди.

### **Літературні джерела**

1. Заєць М.А. Менеджмент для магістрів: Навчальний посібник / М.А. Заєць, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик і ін.; за ред. Зайця М.А., Коваленка О.М. – Херсон: Грінв Д.С., 2012. – 400 с.

2. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, О.М. Коваленко і ін.; за ред. Козака Ю.Г. – 4-те вид., перероб. та доп. – Київ: Освіта України, 2012. – 400 с.

3. Козак Ю.Г. Міжнародні економічні відносини: запитання та відповіді: навчальний посібник / Ю.Г. Козак, М.А. Заєць, Т. Спорек; за ред. Козака Ю.Г., Зайця М.А., Спорек Т. – 5-те вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 332 с.



4. Шаповал С.С. Менеджмент для магістрів: навчальний посібник / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак і ін.; за ред. Шаповал С.С., Зайця М.А. – Київ: Фенікс, 2008. – 596 с.

5. Шаповал С.С. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): навчальний посібник / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак і ін.; за ред. Шаповал С.С., Зайця М.А. – Київ: Фенікс, 2009. – 588с.

## РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 2.1 Сутність міжнародного фінансового менеджменту
- 2.2 Специфіка зовнішнього середовища прийняття рішень щодо ефективного розподілу фінансових коштів та їх збільшення
- 2.3 Загальні напрями міжнародного фінансового менеджменту

**Ключові слова:** міжнародний фінансовий менеджмент, фінансовий менеджмент ТНК, капітальне бюджетування, управління портфелем зарубіжних цінних паперів, чинна капітальна політика, транснаціональне фінансування, фінансування міжнародної торгівлі, дивідендна політика корпорацій

### 2.1 Сутність міжнародного фінансового менеджменту

При з'ясуванні суті міжнародного фінансового менеджменту потрібно спиратись на знання з теорії фінансового менеджменту, набуті при вивченні попередніх курсів, виділяючи аспекти, які відносяться насамперед або виключно до міжнародного фінансового менеджменту.

Міжнародний менеджмент – це теорія і практика управління міжнародним бізнесом, тобто діяльністю, пов'язаною з переміщенням ресурсів (сировини, капіталу, технології, людей), товарів та послуг за межі національних кордонів.

Основними видами міжнародного бізнесу є міжнародна торгівля і зарубіжні інвестиції, насамперед прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Одним з головних суб'єктів міжнародного бізнесу є міжнародна фірма, що виступає як частина системи глобального підприємництва, яка включає в себе поставщиків, клієнтів, конкурентів. Міжнародна фірма відрізняється від національної тим, що на її діяльність безпосередньо впливають: відстані, тарифні бар'єри, валютні курси, відмінності в рівнях відсоткових ставок і темпів інфляції в різних країнах, мова, політичні проблеми і т. ін.

Ареною діяльності міжнародних фірм можуть бути науково-технічна, виробничо-інвестиційна, торговельна, валютно-фінансова та кредитна сфери. Міжнародні корпорації глобальної орієнтації звичайно охоплюють всі види і сфери діяльності.

Основною організаційною і правовою формою великої фірми є акціонерне товариство, що базується на корпоративній власності, акціонерному капіталі, котрий формується за рахунок емісії акцій. Характерною рисою акціонерної форми організації бізнесу є обмежена відповідальність та професіональне управління. Тримачі акцій особисто не несуть відповідальності по боргах корпорацій, вони можуть втратити лише свій капітал. Така правова і організаційна структура робить акціонерне товариство найбільш адекватною формою транснаціонального бізнесу. Ця форма дозволяє: 1) здійснити в широких масштабах ПІІ, створюючи філії і

дочірні підприємства в багатьох країнах і регіонах світу; 2) призводить до створення фондового ринку (вторинного ринку цінних паперів), за допомогою якого відбувається переливання капіталу, перетворення фіктивного капіталу в реальні гроші; 3) створює можливість для інвестора вкласти свої гроші зразу в декілька фірм і тим самим скоротити ризик інвестування. Ця форма стала звичайною формою організації компаній, відомих як транснаціональні корпорації (ТНК), котрі займають панівне становище в міжнародному бізнесі. В практиці управління корпоративними фінансами ТНК специфіка міжнародного фінансового менеджменту та його функцій представлена в найбільш повному вигляді.

Міжнародний фінансовий менеджмент – це система прийняття економічних рішень, які виникають при реалізації завдань фінансового менеджменту в умовах інтернаціоналізації господарчої діяльності фірми, ТНК.

Міжнародний фінансовий менеджмент вирішує низку таких специфічних завдань:

- аналіз стану платіжного балансу країни;
- планування фінансових операцій з точки зору використання у міжнародних розрахунках різних валют;
- кредитування експортної діяльності;
- міжнародне капітальне бюджетування, мотивація проведення прямих та портфельних інвестицій;
- операції на єрво валютном, єрво кредитном ринках та єрво ринку цінних паперів.

Реалізація завдань фірми визначається вибором географії міжнародного ринка, для якого характерним є:

- еластичність, тобто на ринку діє достатня кількість кредитних інструментів та фінансових інститутів, що швидко відкликаються на зміни відсоткових ставок та умов кредитування;
- акумулювання вільних фінансових ресурсів;
- стабільність фінансових важелів та інструментів, несприйнятливність відсоткових ставок до зовнішньоекономічних процесів;
- низька вартість участі в операціях на ринку, тобто існує невелика різниця між ставкою відсотка за кредитом та відсотком за депозитом;
- легке прогнозування умов розміщення коштів на даному ринку та умов кредитування.
- відносно легкий доступ до фінансових ресурсів ринку міжнародних облігацій.

Підприємницька стратегія ТНК будується, виходячи з її глобальної мети (місії) і має п'ять напрямків:

- 1) стратегію в галузі дослідження і розвитку;
- 2) операційну стратегію;
- 3) фінансову стратегію;
- 4) маркетингову стратегію;

5) стратегію людських відносин.

У відповідності з цим виділяються три основні функції менеджменту: виробничий менеджмент, котрий охоплює перший, другий і п'ятий напрямки, маркетинговий менеджмент та фінансовий менеджмент.

В управлінні ТНК ці функції утворюють систему, в якій всі функції – головні, рівнозначні і взаємообумовлені підсистеми (підрозділи) єдиної системи управління, котрі діють (повинні діяти) в інтересах організації в цілому. Її загальним завданням є досягнення поставленої мети якомога ефективніше і продуктивніше, ніж конкуренти.

Управління виробництвом покликане забезпечити ефективне функціонування виробничих систем для реалізації загальної мети фірми в заданих межах щодо витрат і прибутку. Виробничий менеджмент пов'язаний з функцією пропозиції.

Маркетинг безпосередньо пов'язаний з функцією попиту, що визначає зміст виробничої діяльності фірми. Його місце визначається тим, що загальна стратегія забезпечення конкурентоспроможності фірми і стратегічні рішення в галузі виробничої і фінансової діяльності приймаються тільки після ретельного аналізу і визначення потреб і самого продукту. Функцією фінансового менеджменту є взаємопов'язання попиту і пропозиції в рамках фінансів фірми. Управління щодо ефективного розподілу коштів в активах підприємства та їх збільшення є головним завданням фінансового менеджменту. В його віданні знаходяться важелі фінансового регулювання, а також фінансовий облік і контроль, який дозволяє кожну операцію в корпорації виміряти в показниках прибутку і збитків і кожному менеджеру пред'явити позов за успіх або невдачу на довіреній йому ділянці. Зв'язок фінансового менеджменту з виробничниками йде по лінії управління матеріально-технічними засобами, насамперед в частині системи управління запасами "точно в строк", котра залежить від коливань валютного курсу, обмеження експорту, великих відстаней, відмінностей у відносних витратах на робочу силу і валюти оплати праці в різних країнах. З маркетингом фінансовий менеджмент пов'язаний по лінії фінансування міжнародної торгівлі, ціноутворення і коливань обмінних курсів.

#### **Фінансовий менеджмент ТНК.**

Фінансовий менеджмент ТНК виконує як загальні для всіх фірм функції (хоча вони і мають свої особливості в рамках ТНК), так і функції, притаманні лише міжнародному менеджменту, котрі зумовлені функціонуванням в неоднорідному середовищі, в умовах валютного ризику, обмежень на міжнародну торгівлю й інвестиції, політичного ризику, особливих умов оподаткування й обліку.

Якщо фірму розглядати як сукупність капіталів, що надходять з різних джерел (від інвесторів, що вкладають свої кошти в капітал компанії, кредитів, доходів, отриманих внаслідок діяльності фірми) і спрямовуються на різні цілі (придбання основних коштів, створення товарних запасів, придбання цінних паперів, готівкові гроші тощо), то управління таким рухом

капіталу і є функцією фінансового менеджменту.

Основними специфічними операціями, які виконуються фінансовим менеджментом ТНК, є такі:

- фінансове планування, тобто процес оцінки і вибору інвестицій довгострокового призначення, прямих іноземних інвестицій.

- управління інвестиційним ризиком.

Управління портфельними інвестиціями і визначення диверсифікації портфеля за країнами:

- складання кошторисів міжнародних капіталовкладень з визначенням їх окупності;

- вибір джерел та оптимального рівня фінансування; визначення валюти отримання позики й виплати позики;

- фінансування міжнародної торгівлі;

- визначення вартості капіталу і прибутку на інвестований капітал;

- грошові операції між філіями в різних країнах;

- купівля-продаж іноземної валюти;

- управління валютно-кредитним і валютно-фінансовим ризиком;

- визначення шляхів зниження фінансового ризику ТНК;

- питання оподаткування;

- постійний зв'язок з ринками іноземних валют, євровалюти, єврооблігацій і т. ін.;

- визначення дивідендної політики.

### **Особливості інвестиційної діяльності ТНК.**

Інвестиційна діяльність ТНК насамперед пов'язана із здійсненням прямих іноземних інвестицій. Під інвестиціями розуміються ті економічні ресурси, які спрямовуються на збільшення реального капіталу суспільства, тобто на розширення або модернізацію виробничого апарату (чинників виробництва, в тому числі і "людського капіталу"). Зарубіжні інвестиції передбачають переміщення капіталу від країни-джерела до країни-реципієнта інвестицій.

Зарубіжні інвестиції, як відомо, здійснюються у двох основних формах:

- прями інвестиції;

- портфельні інвестиції.

Відмінність між ними визначена тим, що прямі інвестиції забезпечують контроль інвестора над фірмою, а портфельні інвестиції не дають права контролю над об'єктом інвестування. Права інвестора за портфельних інвестицій обмежуються отриманням доходу: дивіденду, відсотка, зростання курсової вартості цінних паперів (акцій).

Прямі інвестиції, на відміну від портфельних, – це не просто переміщення капіталу за кордон. На основі ПІІ виникають тривалі ділові зв'язки між інвестором і підприємством – об'єктом інвестування: передавання сучасної технології (в тому числі управлінської), ринкових секторів, права використання торговельної марки інвестора і т. ін.

Право контролю інвестору-резиденту іншої країни забезпечує

контрольний пакет звичайних акцій і голосів в акціонерному підприємстві або їх еквівалент в неакціонерному підприємстві.

Основна частина прямих іноземних інвестицій припадає на транснаціональні корпорації (ТНК), котрі, як правило, є величезними фірмами промислово розвинутих країн. Прямі зарубіжні інвестиції з країни базування, в котрій розташовується головне підприємство ТНК, в приймаючу країну, в якій корпорація має свої філії або дочірні підприємства, є головною ознакою транснаціональності їх діяльності. Відтак головною причиною ПІІ є різна прибутковість вкладання капіталу у виробництво різних країн. Спонукальні мотиви ПІІ лежать як в економічній, так і в політичній сферах.

Вони полягають в наступному:

- прагнення розмістити капітал в тій країні, де він приносить максимальний прибуток;
- скоротити рівень оподаткування;
- диверсифікувати ризик;
- подолати імпорتنі бар'єри міжнародної торгівлі;
- забезпечити доступ до природних ресурсів і дешевої робочої сили;
- скоротити транспортні витрати на доставку товару споживачеві;
- прагнення подолати вузькість внутрішнього ринку.

На розміри експорту й імпорту ПІІ впливає ряд чинників:

1) технологічне лідерство, розмір корпорації, рівень кваліфікації робочої сили, переваги в рекламі, яка відображає накопичений досвід міжнародного маркетингу. Ці чинники є причинами як експорту, так і імпорту ПІІ, що призводить до переохресних інвестицій;

2) високий рівень концентрації виробництва певного товару в рамках корпорації, великий розмір виробництва на внутрішній ринок, потреба в природних ресурсах (чинники експорту ПІІ);

3) потреба в капіталі, більш низькі витрати виробництва, більш високий захист внутрішнього ринку і його значний розмір (чинники імпорту ПІІ).

Чинники, що сприяють ПІІ, конкретизуються при розробці критеріїв вибору приймаючої сторони. Для цього використовується система індикаторів, яка включає близько 340 показників і понад 100 оцінок експертів в економічній, юридичній, соціальній та інших галузях. Дані аналізу утворюють 10 основних чинників, які дозволяють дати оцінку можливостям країни виступати в якості приймаючої ПІІ, або так званому конкурентному потенціалі країни. Ці чинники включають в себе:

- динаміку економіки (економічного потенціалу);
- виробничу потужність промисловості;
- фінансову допомогу з боку уряду;
- динаміку ринку;
- людський потенціал;
- престиж держави;
- забезпеченість сировиною;

- орієнтацію на зовнішній ринок (експортні можливості);
- інноваційний потенціал;
- суспільну стабільність.

Кожний з перерахованих 10 чинників включає в себе систему конкретних показників. Наприклад, при оцінці людського капіталу швейцарські експерти запропонували використовувати 36 показників, до яких входять чисельність населення та її динаміка; загальний рівень безробіття; міграція робочої сили в цілому, в тому числі висококваліфікованої; рівень професійної підготовки; мотивація найманих працівників та їх мобільність; менеджмент та його професійна адаптацію; рівень заробітної плати; державні витрати на освіту на душу населення; рівень робочої сили з вищою освітою; випуск періодичних видань; система охорони здоров'я і т. ін.

Виходячи з даних експертних оцінок, найбільш сприятливі умови мають такі країни (в порядку спадання): США, Канада, Японія, Німеччина, Швейцарія.

Прямі іноземні інвестиції здійснюються, як правило, за допомогою або кредитування, або придбання акцій зарубіжного підприємства, яке знаходиться значною мірою у власності інвестора або під його контролем.

В сучасних умовах розповсюдженою формою ПІІ стають неречові, рухомі активи. Останні існують при невеликому первісному фінансуванні, а то й без будь-якого переміщення фінансового капіталу за кордон.

Названа форма ПІІ передбачає передавання підконтрольній філії управлінських навичок, торговельних секретів, технологій, права використання торговельної марки батьківської компанії тощо. У зв'язку з цим особливу увагу слід звернути на технологічний трансфер.

Технологічний трансфер включає не лише появу на ринку нового устаткування, а й вміння працювати на ньому (техніки виконання операцій на ньому). В галузях промисловості, в яких роль інтелектуальної власності істотна, таких як фармакологія або освіта, медицина, наукові дослідження, доступ до ресурсів і розробок материнської компанії призводить до отримання вигод, які набагато перевищують ті, котрі могли бути отримані внаслідок вливання капіталу. Це пояснює інтерес багатьох урядів до того, щоб ТНК розміщували науково-дослідницькі центри (потужності) в їх країнах.

Інтегральною частиною технологічного трансфера є менеджерські здібності, котрі виступають найбільш значним компонентом ПІІ. До принципів технологічного трансфера відносять:

- 1) корисність відповідної технології;
- 2) сприятливі соціальні й економічні умови, які забезпечують передавання;
- 3) готовність і здатність приймаючої сторони використати і пристосувати (адаптувати) технологію.

Вплив ПІІ на розвиток міжнародних економічних відносин, на стан

світового виробництва країни-інвестора і країни-реципієнта неоднозначний.

Загальний економічний ефект ПІІ проявляється в тому, що переміщення інвестицій з однієї країни до іншої збільшує обсяг сукупного світового виробництва за рахунок більш ефективного перерозподілу і використання чинників виробництва. При цьому в країні, що вивозить капітал, доходи власників капіталу зростають, а доходи власників інших чинників виробництва (праці і землі) скорочуються. В країні, яка ввозить капітал, доходи власників капіталу зменшуються, а доходи власників інших чинників виробництва збільшуються.

На окремі приймаючі країни країни-інвестори ПІІ справляють як позитивний, так і негативний вплив. В приймаючих країнах ПІІ справляють позитивний вплив на нагромадження капіталу, приносячи разом з інвестиціями нову технологію виробництва й управління, зменшуючи розміри безробіття, стимулюючи внутрішню конкуренцію.

Позитивно впливають ПІІ і на стан платіжного балансу, зменшуючи залежність країни від імпорту за рахунок внутрішнього виробництва і на певний час скорочуючи дефіцит за поточними операціями.

Негативний вплив ПІІ на приймаючі країни полягає в тому, що вони створюють небезпеку:

- залежності від впроваджуваної нової технології;
- відпливу розумів у дослідницькі центри головного підприємства в країні базування;
- придушення конкуренції;
- порушення трудового законодавства;
- збільшення імпорту товарів, необхідних транснаціональній корпорації;
- економічного і політичного втручання ТНК в діяльність уряду приймаючої країни.

Негативні наслідки ПІІ досить істотні, особливо для країн, що розвиваються, однак за умов нестачі інвестиційних ресурсів більшість приймаючих країн прагне залучити іноземний капітал шляхом надання податкових та інших пільг.

Для країни базування позитивний ефект ПІІ перевищує такі негативні наслідки, як втрата робочих місць для трудящих, виведення з-під оподаткування частини прибутку ТНК, можливість втрати останніми конкурентних позицій на світовому ринку внаслідок недостатнього використання технологічних переваг.

Для ТНК ПІІ є інструментом створення системи міжнародного виробництва, розміщеного в багатьох країнах, але контрольованого з одного центру.

Останнім часом зростає роль ТНК на міжнародному ринку інвестицій. На їх частку припадає переважна кількість угод. Прямі іноземні інвестиції здійснюються, як правило, шляхом створення нових підприємств або придбання існуючих місцевих фірм, що забезпечує зростання обсягів



виробництва.

Список провідних ТНК за показником "іноземні активи" наведений у табл. 2.1.

Здійснюючи ПІІ транснаціональні корпорації беруть до уваги насамперед стан розвитку міжнародного ринку інвестицій.

Важливим чинником, що визначає розвиток міжнародного ринку інвестицій і полегшує міжнародну міграцію капіталу, є проведення національними урядами і міжнародними організаціями політики лібералізації міжнародного інвестиційного простору і вироблення уніфікованих норм державного регулювання інвестиційних процесів. Вони містяться як у двохсторонніх, так і в багатосторонніх міждержавних, регіональних угодах про захист і заохочення капіталовкладень, які діють в рамках міжнародних економічних організацій, зокрема, СОТ.

Таблиця 2.1 – Провідні ТНК за обсягом іноземних активів

Позиція у рейтингу	ТНК	Активи (млрд. дол.)	
		Загальні	іноземні
1	Vodafone, Велика Британія, телекомунікації	223,3	221,2
2	General Electric, США, електроніка та електротехніка	437,0	159,2
3	Exxon Mobil, США, нафтовий комплекс	149,0	101,7
4	Vivendi Universal, Франція, багатопрофільний бізнес	141,9	93,3
5	General Motors, США, транспортні засоби	303,1	75,2
6	Royal Dutch/Shell, Велика Британія/ Нідерланди, нафтовий комплекс	122,5	74,8
7	British Petroleum, Велика Британія, нафтовий комплекс	75,2	57,5
8	Toyota Motor, Японія, транспортні засоби	154,1	56,0
9	Telefonica, Іспанія, телекомунікації	87,1	56,0
10	Fiat, Італія, транспортні засоби	95,8	52,8

До норм державного регулювання ПІІ можна віднести:

– по-перше, надання державних гарантій як країною базування, так і приймаючою країною. Гарантією інвестицій на багатосторонньому рівні займається Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій, створене під егідою Світового банку. Гарантії інвестицій містяться в Ломейській конвенції, підписаній між країнами ЄС і багатьма країнами, що розвиваються. В угоді "Про торговельні аспекти інвестиційних заходів (TRIMs), підписаній країнами-членами СОТ, міститься пряма заборона на використання по відношенню до іноземних інвесторів заходів державної промислової політики;

– по-друге, врегулювання інвестиційних спорів. Так, в рамках країн-членів ОЕСР прийнято принцип міжнародного арбітражу, оскільки часто врегулювання спорів на базі національного законодавства не влаштовує як країни базування, так і приймаючі країни;

– по-третє, усунення подвійного оподаткування;

- по-четверте, страхування зарубіжних інвестицій;
- по-п'яте, дипломатична і адміністративна підтримка. Наприклад, урядові переговори із зарубіжними партнерами про створення найбільш сприятливих умов за рубежом для національних інвесторів, або запрошення представників міжнародного бізнесу до складу міжнародних делегацій для обговорення економічних питань.

Останнє десятиліття характеризувалося стійким зростанням обсягу прямих іноземних інвестицій ТНК.

Темпи зростання обсягу продажів іноземних філій обганяють темпи зростання світового експорту товарів і послуг, а відношення загального світового обсягу увезених і вивезених ПШ до світового ВВП збільшується в кілька разів швидше, ніж відношення сукупного обсягу світового імпорту й експорту до світового ВВП [1]. З цього можна зробити висновок про те, що розширення міжнародного виробництва сприяє посиленню взаємозалежності у світовій економіці у більш значному ступені, ніж це могло бути досягнуто лише за рахунок міжнародної торгівлі.

Основні потоки ПШ спрямовуються на фінансування угод по злиттям і поглинанню ("ЗіП") [1].

Транскордонне "ЗіП" – це процес об'єднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн.

Під транскордонним злиттям розуміють об'єднання активів компаній, при якому створюється нова компанія, а попередні припиняють своє існування.

При транскордонному поглинанні іноземна компанія купує місцеву компанію і в подальшому здійснює контроль над її активами, тобто місцева компанія стає філіалом іноземної. В останній час спостерігається зростання кількості "агресивних" ("ворожих") поглинань і, відповідно, зменшення "дружніх".

При "агресивних" поглинаннях ТНК з початку вдаються до скуповування акцій іноземної компанії на фондовому ринку, а потім вже вступають у взаємодію із загальним збором акціонерів. Наслідком "агресивного" поглинання стає повна зміна керівників компанії, яку поглинають. У випадку "дружнього" поглинання попередню досягається згода між керівниками ТНК та керівниками (акціонерами) компанії, яку поглинають, на купівлю-продаж акцій. Потім здійснюється обмін акцій цієї компанії на акції ТНК. Іншим варіантом "дружнього" поглинання є поглинання у формі передавання контрольного пакету акцій ТНК у траст або довірче управління.

Таким чином, різниця між злиттям і поглинанням – технічна і стосується організації фінансового боку угоди.

Передумовами процесу "ЗіП" є глобалізація інформаційного та господарчого обміну, технологічні зміни, лібералізація транскордонного руху капіталів та торговельних режимів, діяльність могутніх фінансових посередників. Фінансовими посередниками виступають, як правило, великі

інвестиційні банки, які розширили свою присутність у багатьох країнах. Вони надають широкий діапазон послуг своїм ТНК-клієнтам: від переговорного процесу до здійснення "ЗіП". Кількість консалтингових фірм, які діють у світі у сфері "ЗіП" і надають послуги з питань купівлі-продажу компаній, постійно зростає. Провідні місця займають американські інвестиційні банки "Goldman Sachs", "Morgan Stanly", консалтингова компанія "Merrill Lynch". У консультаційній угоді можуть приймати участь декілька посередників.

Основна кількість операцій з транскордонного "ЗіП" спостерігається у промислово розвинутих країнах (США, Велика Британія, Франція, Японія). Однак в останній час поступово збільшується кількість випадків операцій "ЗіП" у країнах, що розвиваються, що зумовлюється здійсненням приватизаційних програм.

Місця ТНК у списку найпрестижніших компаній тісно корелюють із ступенем їх участі у транскордонних "ЗіП". Про це свідчить їх частка у загальній вартості таких трансакцій за 15 років – близько 20%. Зростання операцій з транскордонних "ЗіП" робить великі ТНК ще крупнішими. Так, за цей період "British Petroleum" витратила на 98 транскордонних "ЗіП" 94 млрд. дол., а "General Electric" уклала 228 угод даного типу [1].

До чинників зростання транскордонних угод "ЗіП" слід віднести прагнення великих ТНК позбутися непрофільних, другорядних підприємств, посилити позиції дочірніх компаній, придбати ключову або кінцеву ланку у технологічному ланцюжку. Так, компанія "Norsk Hydro", яка є однією з провідних інтегрованих продуцентів на світовому ринку алюмінію і яка прагнула одержати контроль як над можна більшою частиною кожної виробничої стадії (від глинозему до випуску прокату), придбала активи норвезької компанії "VAW", яка спеціалізувалась на виробництві сортового прокату. Поглинання компанії "VAW" суттєво вплине на галузь. Поток металу на європейський ринок алюмінію зменшиться, угоди з "VAW" будуть вважатися внутрішньофірмовими і обсяг поставок на "вільний" ринок почне постійно знижуватися. Таким чином, фактично зникнуть незалежні продавці прокату, тому що їх можливості у технологічному ланцюжку значно звужуться. Неінтегровані виробники стануть ще більш вразливими [2].

ТНК вступають на ринок тієї чи іншої країни через "ЗіП" за різних причин: рівня її економічного розвитку, інвестиційного та податкового законодавства, наявності великої кількості конкурентоспроможних приватних підприємств, фінансових криз місцевих підприємств, масштабної приватизації у країні тощо. Так, американські ТНК завдяки ліберальному законодавству більшість операцій з "ЗіП" здійснюють на ринку США. Західноєвропейські компанії внаслідок національних законодавчих обмежень шукають партнерів за кордоном. Наприклад, найпривабливішими з точки зору злиття та поглинання компаній для німецьких ТНК є США (близько 14% загального обсягу "ЗіП", у яких вони беруть участь), Швейцарія, Велика Британія, на частку кожної з яких припадає 10%, а також Іспанія, та Італія (їх

частка у загальному обсязі "ЗіП" – 9%). У країнах Західної Європи купівля компаній здійснюється частіше ТНК із Великої Британії, США [2].

Транскордонні злиття і поглинання можуть здійснюватися внаслідок банкрутства (продаж іноземному інвестору неефективної приватної компанії), внаслідок приватизації (передача контролю над колишньою державною компанією іноземній компанії на умовах забезпечення ефективного її функціонування), а також з метою захисту (для отримання конкурентної переваги) або зростання (об'єднання сильних компаній, що прагнуть підвищити свою ефективність). Так, у 2005р. американська компанія "Procter&Gamble" почала придбавати активи іншої американської компанії "Gillette". Їх злиття стане стимулом щодо стабільно високого зростання нової компанії. Наслідком цієї угоди буде поява найкрупнішою у світі компанії по виробництву споживчих товарів. Їх щорічний обсяг продажів становитимуть більше 60 млрд. дол., а кількість робітників досягне 140 тисяч. Передумовою злиття компаній було:

- підвищення цін на сировинні товари, що призвело до зростання вартості продукції;

- конкуренція з боку фірм роздрібної торгівлі ("Wal-Mart", "Costco").

Раніше компанії-виробники споживчих товарів перекладали зростаючу вартість своєї продукції на покупців. Але фірми роздрібної торгівлі почали проводити агресивну торговельну політику, яка пов'язана з активним просуванням товарів на ринок і вже не дозволяє виробникам використовувати старі підходи до ціноутворення. Фірми роздрібної торгівлі тепер широко рекламують свої власні бренди, які продають зі знижкою. В таких умовах американські компанії-виробники споживчих товарів близько 17% прибутків від продажу продукції повинні витратити на нові методи просування товарів на ринок.

Придбання компанією "Procter&Gamble" нових супербрендів допоможе одержати конкурентні переваги у боротьбі з іншими компаніями, здійснити перерозподіл фінансових ресурсів, які вона витрачає на науково-дослідні роботи щодо перспективних товарів, а також розповсюдити мережі роздрібної торгівлі у країнах, що розвиваються, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Латинської Америки, де потенційні темпи зростання продажів споживчих товарів вищі ніж у США, Японії, деяких країнах Європи.

Однак у країнах Західної Європи очікуються негативні наслідки злиття цих двох компаній. Можуть відбутися поглинання компаній або продажі деяких брендів європейськими конкурентами "Procter&Gamble" та "Gillette", оскільки вони будуть вимушені боротися з труднощами, які викликані зростанням цін на сировинні товари, курсу євро, конкуренцією з боку брендів, які належать великим ТНК.

Укрупнення компаній неоднозначно впливають на їх діяльність. З одного боку, великим ТНК легше знизити витрати на виробництво та збільшити інвестиції у рекламу, інновації або продовжити поглинання інших фірм. Вони одержують економію від масштабу, прискорюють інноваційний

процес, усувають надлишкові потужності, забезпечують своїх акціонерів більшими дивідендами, мають доступ до специфічних фірмових активів. З другого боку, крупним компаніям складніше швидко діяти та орієнтуватися на ринку, що може призвести до зростання їх витрат. Крім того, процес "ЗіП" дуже тривалий. Він може здійснюватися на протязі декілька років. Іноді краще віддати перевагу міцним брендам ніж розмірам компанії. Орієнтація ТНК на незначну кількість брендів може принести більш помітні результати. Прикладом може слугувати "L'Oreal", яка продала свій фармацевтичний бізнес і зосередилась на виробництві товарів для догляду за волоссям та шкірою, або "Danone" яка продає тільки воду, печиво та йогурти, однак є світовим лідером у всіх трьох галузях. ТНК не завжди повинні прямувати до транскордонного злиття чи поглинання. Операції "ЗіП" мають сенс лише тоді, коли стратегічно виправдані, забезпечують сталі конкурентні переваги та прибутки, які перевищують середній рівень.

Таким чином можна зробити висновок, що ТНК у виборі своєї інвестиційної стратегії віддають перевагу не створенню нових виробничих потужностей за кордоном, а вкладанню коштів у вже діючі підприємства, які випускають високо конкурентну продукцію і мають свою частку на національному ринку.

Основну частку загального обсягу вивозу (85%) і ввозу (50%) інвестицій припадає на США, Європейський Союз та Японію.

Особливістю світового ринку інвестицій є висування на роль провідника на міжнародному ринку інвестицій саме Євросоюзу. Країни ЄС є найбільшими інвесторами, завдяки обміну капіталами між собою. Близько 80% всього експорту ПІІ припадає на європейські країни: Великобританію, Німеччину, Францію, Нідерланди та Швейцарію. За обсягом залучених інвестицій перше місце посідають США, а потім ідуть Великобританія, Люксембург, Німеччина, Франція.

Країни, що розвиваються, поступаються промислово розвинутим країнам за масштабами міжнародного інвестування. Однак темпи зростання ПІІ в їх економіку збільшується [1]. Таке зростання спостерігається у кожному регіоні світу, що розвивається. Притоку ПІІ сприяло:

- в країні Африки – підвищення світових цін на предмети споживання, попит на алмази, золото, нафту, платину, паладій, що підштовхнуло ТНК здійснювати нові геологорозвідуючі проекти;
- в країні Азії та Тихоокеанського регіону – поліпшення загальної економічної ситуації, відповідної державної політики, зростання кількості "ЗіП";
- в країні Центральної та Західної Азії – розвиток нафтової галузі;
- в країні Латинської Америки, Центральної та Східної Європи – поліпшення економічної ситуації та політичних умов.

Слід зазначити, що прямі іноземні інвестиції в Україну ще не почали суттєво впливати на її економічний та політичний розвиток. Разом з тим, поступове збільшення обсягу залучених ПІІ обов'язково приведе до

загального підвищення впливу діяльності ТНК на розвиток країни.

Країни, що розвиваються, і країни з перехідною економікою прагнуть повернути інвестиції за рахунок створення пільгового режиму господарювання для іноземного інвестора, використовують заходи промислової політики, пов'язані зі стимулюванням між фірмовою кооперацією між вітчизняними та іноземними інвесторами, заохочують експортну діяльність підприємства з іноземною участю тощо.

Найбільш ліберальний підхід до залучення ПІІ серед країн, що розвиваються, характерний для Латинської Америки.

Серед країн, ринок яких ще формується, найбільш привабливими для іноземного інвестора є Бразилія, Аргентина, Мексика, Польща, Чехія.

В основному транскордонне інвестування в країнах, що розвиваються, здійснюється в рамках інтеграційних об'єднань, а вивіз капіталу з країн, що розвиваються, в розвинуті країни – незначний.

## **2.2 Специфіка зовнішнього середовища прийняття рішень щодо ефективного розподілу фінансових коштів та їх збільшення**

Ефективність фінансових управлінських рішень міжнародної фірми залежить від того, наскільки вона володіє знанням конкретної ситуації, тобто обставин внутрішнього і зовнішнього середовища своєї діяльності. Без знання конкретного набору чинників зовнішнього і внутрішнього середовища в даний момент і в конкретному місці не можна вибрати найбільш ефективні методи і прийоми управління організацією. Теорія менеджменту стверджує, що не існує єдиного "кращого" способу управління фірмою, бо найбільш ефективним методом управління в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації, даному стану чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. "Закон ситуації" проголошує також, що саме ситуація найчастіше визначає, які риси і навички потрібні керівникові сфери міжнародного бізнесу. Особливе значення для міжнародного бізнесу, насамперед для транснаціональних корпорацій, має знання зовнішнього середовища, розуміння дії сил в глобальному оточенні. Це середовище являє собою складну суперечливу єдність національного простору, з його системою економічних і соціальних вимог, і численності національних господарських просторів з особливими в тому чи іншому ступені вимогами і умовами функціонування бізнесу.

Двоїстість є специфікою зовнішнього середовища міжнародного бізнесу і головним джерелом проблем міжнародного фінансового менеджменту. Оскільки виробничі потужності ТНК розкидані по різних країнах, їх зовнішнє середовище характеризується підвищеною складністю, рухомістю і невизначеністю.

З одного боку, діяльність транснаціональної корпорації регулює інтернаціональні витрати виробництва, світові ціни, валютні курси, відсоткові ставки та рух індексів цінних паперів на світовому фінансовому ринку; з іншого боку, міжнародний фінансовий менеджмент повинен

ретельно і детально вивчати специфіку кожної країни-партнера і постійно погоджувати свої рішення і дії з такими особливостями іноземного середовища, як:

- фрагментарність і різноманітність ринків;
- численність валют, які вирізняються стабільністю і реальною вартістю;
- відмінності в рівнях відсоткових ставок і темпів інфляції;
- відмінності в ціноутворенні і оподаткуванні;
- відмінності в рівнях заробітної платні та в обліку;
- відмінності правил і норм ведення бізнесу;
- підвищена ймовірність негативного впливу урядового втручання на рішення і ведення бізнесу;
- різноманітність фінансових кліматів, ранжированих від дуже консервативних до широкоінфляційних.

Очевидно, що фірми, які працюють у світогосподарському середовищі, повинні аналізувати стан економіки і тенденції розвитку тих країн, в яких вони ведуть або мають намір вести справи: ВВП, платіжний баланс, транспортні витрати, обмінний курс, інфляція, ставки банківського відсотка, особливості конкурентної боротьби та ін. Фірми повинні рахуватись із законами і регулюючими актами щодо таких питань як оподаткування, патенти, трудові відносини, стандарти на готову продукцію, ціноутворення, порядок надання відомостей державним установам тощо. Наприклад, ціноутворення часто регулюється за допомогою антидемпінгового кодексу ГАТТ/СТО. Цей кодекс дозволяє країнам вводити нижні обмеження на ціни продуктів, що надходять на їх ринки ззовні за більш низькими цінами, аніж ті, що переважають на внутрішньому ринку. У 2003 р. Європейська комісія впровадила мита в розмірі до 53,1% на імпорт сталевих труб з Чехії, Польщі, Таїланду, Туреччини, України. Раніше США за демпінгову практику збуту напівпровідників ввели 100-процентне мито на певні види продукції електронної промисловості Японії.

До початку виходу на ринок тієї чи іншої країни необхідно оцінювати політичні чинники, коригуючи прогнози в міру надходження нової інформації. Центральне місце в міжнародному менеджменті відводиться розумінню і такого чинника, як культура – пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань, звичаїв і переважаючих настанов, вплив яких позначається на стилі повсякденного життя. Найчастіше міжнародний менеджмент зіштовхується зі значно більшим ступенем ризику і невизначеності на світовому ринку через те, що погано знайомий з культурою, політичною й економічною ситуацією, інституційною структурою розподільчої мережі, потенційними конкурентами та їх діями, гарантіями і законністю посередників в тій чи іншій країні. Практично встановлено і закріплено в теорії, що найбільшу помилку здійснюють ті керівники, котрі у своїй діяльності виходять з некоректної передумови про схожість фінансової практики "вдома" і за кордоном.

Фінансовий менеджер ТНК повинен адаптуватися до умов зовнішнього середовища, пам'ятати про тісний взаємозв'язок функцій фінансової діяльності та бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік надає фінансовому директору корпорації адекватну і своєчасну інформацію про характер і величину активів компанії. При цьому бухгалтерський облік повинен враховувати як специфіку середовища ТНК і місцеві вимоги до звітності, так і загальноприйняті принципи і правила бухгалтерського обліку в країні походження компанії при складанні зведених звітів.

Стандарти бухгалтерського обліку значно розрізняються по країнах. Основні причини відмінностей такі:

- 1) розходження в розумінні цілей, наприклад, між державами і приватними організаціями;
- 2) неспівпадання точок зору стосовно завдань фінансових звітів в тому, що стосується відповідності правовим нормам і надання правової інформації;
- 3) відмінності щодо становища і престижу професії бухгалтера;
- 4) вплив податкового законодавства;
- 5) правові норми;
- 6) неспівпадання основних економічних показників;
- 7) первинність держави або приватного сектору в розробці стандартів бухгалтерського обліку;
- 8) небажання впроваджувати прийняті у світі стандарти.

Однак інтеграція ринків капіталу вимагає згладжування відмінностей між принципами бухгалтерського обліку. Не останню роль в цьому відіграє повсюдне зростання орієнтації на інвесторів: фірми повинні надавати інформацію, що відповідає потребам інвестора, яка дозволяє їм робити порівняння при розміщенні своїх коштів. ТНК також зацікавлені в уніфікації принципів обліку як для окремих країн, так і на консолідованій основі.

Розрізняють три основні групи країн, які дотримуються однотипних підходів до побудови систем обліку:

– англо-американська модель бухгалтерського обліку (Велика Британія, США, Нідерланди, Канада, Австралія та ін.). Ця модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований на потреби інвесторів та кредиторів. Принципи та правила ведення обліку та складання фінансової звітності регулюються національними стандартами, які розробляються незалежними професійними організаціями бухгалтерів, тобто не установлюються національним законодавством. В країнах з таким типом ведення обліку існує багато варіантів обліку у межах професійної загальноприйнятої бухгалтерської методології;

– континентальна модель (Німеччина, Австралія, Франція, Швейцарія, Італія та ін.), яка орієнтована на державні інтереси оподаткування та макроекономічне планування ресурсів. Вона має юридичну основу, тобто бухгалтерські стандарти затверджуються законодавчо та обов'язкові для виконання. Існує єдиний план рахунків та затверджена методологія фінансової звітності. Таким чином, для цієї моделі характерна державна



методологія;

– південноамериканська модель (Бразилія, Аргентина, Чілі та ін.). Вона орієнтована на податкові державні інтереси і тому бухгалтерський облік законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції.

Слід зазначити, що такий поділ країн за моделями ведення обліку досить умовний. На регулювання обліку в тій чи іншій країні можуть впливати країни, які додержуються іншої моделі обліку, що є наслідком взаємопроникнення капіталів цих країн в економіку одно одного.

ЄС з метою усунення перешкод на шляху просування капіталу уніфікував бухгалтерський облік. Міжнародний комітет зі стандартизації бухгалтерського обліку розробив стандарти (не обов'язкові до застосування), котрі багато в чому спираються на аналогічні стандарти США. Рада зі стандартизації фінансового обліку (FASB) США вказує, що фінансова звітність повинна вмщувати інформацію, яка корисна для:

- прийняття інвестиційних та кредитних рішень;
- оцінки перспектив руху готівки;
- оцінки ресурсів підприємств, потреб і змін в них.

Користувачами фінансової інформації є інвестори і кредитори, акціонери, представники трудящих.

Однією з труднощів бухгалтерського обліку в міжнародному бізнесі є те, що доводиться виконувати операції з багатьма валютами. Звідси випливає необхідність перерахунку з однієї валюти в іншу.

При перерахунку операцій з деномінацією в іноземній валюті всі статті спочатку записуються, виходячи з обмінного курсу на дату здійснення операції. При кожному наступному складанні балансу всі документи, що відображають потік грошової готівки і суми до отримання або виплати з деномінацією в іноземній валюті, коригуються по відношенню до цієї валюти.

В США фінансові звіти майже всіх зарубіжних американських фірм перераховуються в долари методом поточних курсів. Всі статті балансу, крім акціонерного капіталу, перераховуються в долари за поточним курсом на дату складання балансу. Всі звіти про прибутки і збитки перераховуються за середнім обмінним курсом за період, що розглядається.

Валютні прибутки і збитки від операцій в іноземній валюті вводяться у звіт про прибутки і збитки за той період, протягом якого діяли відповідні угоди. Прибутки і збитки, що впливають з перерахунку фінансових звітів методом поточних курсів, враховуються як особлива складова акціонерного капіталу. Прибутки і збитки, що впливають з перерахунку фінансових звітів методом поточних курсів, враховуються як особлива складова акціонерного капіталу. Прибутки і збитки, що виникають при перерахунку часовим методом, вводяться безпосередньо у звіт про прибутки і збитки.

Якщо місцева валюта є функціональною, то використовується метод поточних курсів, тобто на дату складання балансу. Часовий метод

використовується, коли функціональною є національна валюта головної компанії, в якій вона складає свої фінансові звіти. Метод поточних курсів використовується значно частіше, ніж часовий метод.

Таким чином, менеджер-міжнародник повинен брати до уваги відмінності і постійно погоджувати свої рішення і дії зі специфікою іноземного середовища.

Ми бачимо, наскільки різноманітні і складні основні чинники, що прямо чи опосередковано впливають на міжнародний бізнес. Якщо випадає з поля зору міжнародного фінансового менеджменту хоча б один з чинників, не кажучи вже про взаємодію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, це може більш-менш істотно вплинути на ефективність фінансової діяльності фірми. Відтак системно-ситуаційний підхід вимагає від керівника необхідної адаптивної організації управління фінансами.

Процес адаптації базується на контролі, котрий дозволяє зафіксувати зміни, що сталися, виявити проблеми і скоригувати діяльність фірми до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Завдання контролю – отримання інформації про зміни в кон'юктурі, що відбуваються у всіх фінансових ринках, і доведення цієї інформації до тих осіб, які мають право здійснити необхідні коригувальні дії.

Протягом останніх десятиліть світова фінансова сфера стрімко змінюється. Швидко розвивається ринок євровалюти, міжнародні кредитний ринок, ринок цінних паперів. Посилилась роль ТНК, диверсифікація їх діяльності і зростання спільних підприємств. Важливим чинником зовнішнього середовища стала глобалізація бізнесу й фінансів, в основі якої лежить комп'ютеризація і телекомунікація, яка дозволила пришвидшити здійснення міжнародних операцій та їх обсяг. Внаслідок цього потоки інформації і капіталу стали здійснюватись швидше, заощадження залучаються з депозитних пулів всього світу і спрямовуються позичальникам на умовах найвищого доходу і найнижчих витрат. Інвестиційні банки отримали можливість укладати угоди в облігаціях та в іноземній валюті через СБІФТ. Почав розвиватись фінансовий інжиніринг – творче застосування фінансових інновацій (технологій, інструментів) для вирішення фінансових проблем і використання фінансових можливостей.

Міжнародна фінансова інтеграція принесла позичальникам і кредиторам вигоду і збільшила валютний, відсотковий і політичний ризик. Новим явищем стали міжнародна криза заборгованості і фінансові кризи, що періодично повторюються.

Перехід промислово розвинутих країн від трудомісткого до наукомісткого виробництва, успіхи нових індустріальних країн, просування до ринкової економіки країн СНД і Східної Європи призвели до зростання і зміни потоків міжнародного капіталу; перед суб'єктами міжнародного бізнесу відкрились нові можливості і з'явилися нові проблеми.

Перед урядами, корпораціями і міжнародними фінансовими інститутами виникли нові завдання. Зростаючі потоки світового капіталу

посилили фінансову конкуренцію між країнами і примусили уряди йти шляхом забезпечення сприятливого правового, економічного і соціального середовища, в яких і міжнародний, і вітчизняний бізнес могли б повноцінно функціонувати і розвиватись.

Нині перед розвинутими країнами з ринковою економікою стоять такі проблеми:

1. США. Скоротити "подвійний дефіцит": федерального бюджету і міжнародних платежів за поточними рахунками, щоб підтримати економічне зростання без інфляції.

2. Японія. Знайти шляхи і виправити активне сальдо за поточними рахунками на позики та інвестиції в інші країни.

3. Європейське співтовариство. В країнах ЄС, за помірних темпів економічного зростання і знижуваних темпах інфляції, знизити рівень безробіття.

Країни, що розвиваються, в останні десятиліття робили великі позики. Темпи зростання боргу вийшли з-під контролю і досягли на початок ХХІ ст. понад 2000 млрд. дол. Внаслідок цього інвестування коштів в ці країни скоротилось і темпи економічного зростання різко впали. Перед країнами, що розвиваються, стоїть проблема знайти способи розрахуватись по міжнародних боргах, підтримуючи при цьому соціальну і політичну стабільність, поліпшити економічну ситуацію шляхом приватизації державних підприємств і регіональної інтеграції.

Нові індустріальні країни показали високі темпи зростання і стали відігравати роль регіональних центрів мобілізації капіталу. Нині перед ними стоять такі проблеми: відрегулювати активне сальдо торговельного балансу, адекватно врахувати зростаючий протекціонізм і конкуренцію з боку країн, що вступили в ранню стадію індустріалізації (Індонезія, Таїланд, Бразилія, Мексика, Аргентина).

Виробити стратегію переходу до випуску високотехнологічної продукції, що потребує висококваліфікованої праці.

Країни з перехідною економікою мають потребу в надходженні іноземного капіталу. Для цього необхідна децентралізація в регулюванні економічної сфери, приватизація, податкові пільги для залучення іноземних інвестицій і використання нових технологій.

Перед транснаціональними корпораціями стоять завдання:

– максимізації розподілу ресурсів (наприклад, японський капітал і технології й американський менеджмент і маркетинг);

– збільшення на ринках Західної Європи частки спільних підприємств;

– вироблення методів використання світового ринку капіталів для зниження витрат на фінансування різних проектів і усунення можливих несприятливих коливань валютного курсу і ставки відсотка.

Центральними проблемами Міжнародного валютного фонду (МВФ) є:

– підтримка життєздатності міжнародної системи платежів і

стабільності на ринку іноземної валюти;

– надання кредитів країнам-членам цього фонду, розроблення особливих заходів щодо кредитування країн з перехідною економікою.

### **2.3 Загальні напрями міжнародного фінансового менеджменту** **Капітальне бюджетування.**

Одним з важливих напрямів діяльності міжнародного фінансового менеджменту є капітальне бюджетування (бюджетування капіталу) – процес аналізу ефективності капіталовкладень, котрий має на меті оцінку і відбір найкращих варіантів довгострокового вкладання коштів. Фінансові ресурси, матеріальну основу яких становлять гроші, мають цінність в часі. Цінність в часі фінансових ресурсів може розглядатися в двох аспектах.

Перший аспект пов'язаний з купівельною спроможністю грошей, котра з часом може змінюватись у зв'язку з їх знеціненням внаслідок інфляції. При аналізі і прогнозі руху фінансових ресурсів фінансовий менеджер повинен враховувати цей аспект.

Другий аспект пов'язаний з обігом грошових коштів як капіталу і отриманням доходів від цього обігу. При розгляді варіантів інвестицій перевага віддається тому, за якого гроші швидше роблять нові гроші, тобто більш ефективному варіанту.

Існує ряд критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів фірми. Найбільш загальноприйнятим критерієм вважається чиста дисконтована вартість (ЧДВ) – сума очікуваного в майбутньому доходу мінус відсоток на капітал як "компенсація за очікування". Якщо проектована ЧДВ позитивна, то проект може бути прийнятим. Позитивна ЧДВ означає, що готівка, котру фірма очікує отримати від проекту, більша, ніж очікуваний відплив плюс відсоток, котрий може бути отриманий, якщо гроші будуть вкладені в яку-небудь справу. Якщо ЧДВ від'ємна, то проект буде відхилений. При порівнянні двох варіантів інвестицій приймається варіант, за яким приріст капіталу і додатковий доход більші.

Наприклад, є два варіанти інвестицій. За першим варіантом при вкладанні 10 тис. дол. доход через рік становитиме 10 тис. дол., або 100%. За другим варіантом при вкладанні 10 тис. дол. доход через 3 місяці становитиме 2,5 тис. дол., або 25%. Вигідніше прийняти другий варіант, оскільки сума грошових коштів, отримана після трьох місяців, може бути знову пущена в обіг і принести додатковий доход. При чотирьох обертах на рік доход складе 14,4 тис. дол., тобто на 4,4 тис. більше, ніж в першому варіанті.

Для визначення нарощеного капіталу і додаткового доходу з урахуванням дисконтування використовуються такі формули:

$$K_t = K (1 - n)^t \quad (2.1)$$

де  $K_t$  – розмір вкладення капіталу на кінець t-го періоду часу з моменту

вкладення початкової суми, дол.;

$K$  – поточна оцінка розміру вкладеного капіталу, тобто з позиції вихідного періоду, коли робиться первісний вклад, дол.;

$n$  – коефіцієнт дисконтування (тобто норма доходності або відсоткова ставка), частки одиниці;

$t$  – чинник часу (число років або кількість оборотів капіталу);

$$D = K(1 + n)^t - K, \quad (2.2)$$

де  $D$  – додатковий доход, дол.

Перший варіант:  $D = 10(1 + 1)^1 - 10 = 10$  тис дол.

Другий варіант:  $D = 10(1 + 0,25)^4 - 10^1 = 14$  тис дол.

Найважливішою частиною завдання економічного аналізу ефективності намічуваних капіталовкладень є порівняння вартості пропонованих інвестицій і поточної величини потоків готівкових коштів, пов'язаних з інвестиціями, – метод чистої поточної вартості (ЧПВ). У випадку, якщо враховані потоки готівкових коштів перевищують вартість інвестицій, то критерій ЧПВ вказує, що проект є прийнятним.

Формула для розрахунку ЧПВ така:

$$\text{ЧПВ} = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+K)^i} + \frac{T_n}{(1+K)^n} \quad (2.3)$$

де ЧПВ – чиста поточна вартість проекту;

$C_i$  – потоки готівкових коштів, пов'язані з проектом, після сплати податків в році  $i$ ;

$T_n$  – залишкова або ліквідна вартість інвестицій в році  $n$ ;

$n$  – передбачуваний строк дії проекту або плановий період;

$K$  – вартість використовуваного для здійснення проекту капіталу.

Крім ЧПВ, при аналізі готівкових міжнародних капіталовкладень використовується внутрішня норма прибутку (ВнНП) і період окупності капіталовкладень (ПОК).

Для практичного застосування критерію ВнНП

$$I_0 = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^i} - \frac{T_n}{(1+r)^n} \quad (2.4)$$

де  $r$  – норма прибутку.

Для розрахунку ПОК слугує формула, в якій для простоти розрахунків передбачається, що щорічні потоки готівкових коштів ( $C_i$ ), пов'язані з проектом, мають рівні величини.

$$\text{ПОК} = \frac{1}{C_i}, \quad (2.5)$$

Наприклад, якщо початкові інвестиції становлять 1 млн. дол., а щорічні потоки готівкових коштів – 300000 дол., то період окупності капіталовкладень дорівнюватиме 3,3 року.

З цих трьох способів прийняття рішень щодо капіталовкладень найбільш прийнятними є два методи – ЧПВ і ВнПП.

Частиною економічного аналізу ефективності намічуваних капіталовкладень є визначення прирістного руху тієї частини грошової готівки, котра прямо пов'язана з проектом. Повинні бути, наприклад, оцінені такі рухи грошової готівки:

- початкові вкладення (купівля землі, підприємства та устаткування); вкладення в діючий капітал (готівка, оборотні фонди тощо), витрати на ліцензування; організаційні витрати;

- операційний рух грошової готівки: доходи від реалізації товарів і послуг, отримані після реалізації проекту витрати на сировину, оплату праці і менеджменту;

- побічний рух грошової готівки: захисні мита на товари; адміністративні витрати; місцеві і федеральні податки на доход;

- кінцевий рух грошової готівки: вартість активів, що є на кінець часу дії (життя) проекту.

Оцінка руху грошової готівки для довгострокових інвестиційних проектів – завдання складне. Вона вимагає великого досвіду і таланту.

Капітальне бюджетування для транснаціональних корпорацій включає аналіз можливостей фірми здійснювати прямі іноземні інвестиції, оцінку їх ефективності і ризикованості. Саме пряме зарубіжне інвестування визначає транснаціональну природу корпорації, є джерелом коштів для зарубіжних підрозділів ТНК.

Інвестиційна діяльність компаній за кордоном вважається прямим зарубіжним інвестуванням, якщо:

- 1) здійснюється контроль через володіння значною частиною акціонерного капіталу реципієнта інвестицій;

- 2) частина капіталу – виробництво – переміщується в іншу країну (країну – реципієнт інвестицій). Відмітною рисою ППІ у порівнянні з іншими формами міжнародного інвестування є наявність контролю за керівництвом об'єктом інвестування та управлінськими рішеннями.

Сучасна фінансова теорія вважає, що ТНК діють таким чином, щоб максимізувати ринкову вартість акціонерного капіталу підприємства, розподілену між його власниками. Для досягнення цієї мети пряме інвестування повинно сприяти досягненню великих обсягів продаж, збільшенню частки ринку і прибутку. Для вирішення цих завдань недостатньо підрахунку ЧДВ, ЧПВ і ВнПП. Фінансовий менеджер повинен володіти здатністю управління ризиком, пов'язаним з ППІ: передбачити ризик і зіставити кінцеві результати намічуваних інвестицій з ризиком, пов'язаним з їх здійсненням.

## **Управління портфелем зарубіжних цінних паперів.**

Останнім часом зріс інтерес до міжнародних портфельних інвестицій. ТНК збільшили випуск цінних паперів, а також цінних паперів зарубіжних філій на значній кількості національних ринків. Таке зростання зумовлене:

- прагненням поліпшити доходність іноземних інвестицій і диверсифікувати ризики;
- зростанням міжнародного ринку євровалют;
- зростанням національних грошових ринків, альтернативою яких стали акції й облигації.

Основною економічною мотивацією міжнародного інвестування є диверсифікація портфеля цінних паперів (розподіл інвестицій по різних напрямкам), яка знижує ризик інвестування. Здійснення міжнародних інвестицій в акції і облигації відкриває можливості проведення ефективної диверсифікації.

Вважається, що акції відносяться до ризикованих, якщо норма прибутку на інвестиції сильно коливається. Обмежити розмах коливань доходності можна шляхом інвестування в акції не однієї компанії, а в акції різних компаній. При цьому втрати за одними акціями компенсуються прибутками за іншими акціями. Портфель з різними акціями забезпечує середню норму доходності за акцією, котра коливається менше. Таке скорочення ризику шляхом вибору обсягу інвестицій у різні активи називається ефектом портфеля цінних паперів.

Величину зниження ризику, котру можна очікувати в результаті дії ефекту портфеля, визначає кореляція між доходністю акцій. Акції з високим ступенем кореляції мають схожі зміни в нормах прибутку. Відтак в цьому випадку втрати по одних акціях майже не будуть компенсовані незапланованими прибутками. В тому ж випадку, якщо акції в портфелі матимуть максимально низький ступінь кореляції одна з одною за їх доходністю, зменшення ризику, пов'язане з дією портфельного ефекту, буде проявлятися в найбільшому ступені.

Всі внутрішні ринки і ринки єврооблігацій в одній валюті показують високий ступінь кореляції. Так, для ринків урядових і євродоларових облигацій кореляція становить 0,84, в той час як кореляція між різними валютами становить у більшості випадків 0,5.

Оскільки кореляція між різними ринками цінних паперів досить низька, а інколи і негативна, а довгострокові відсоткові ставки практично не погоджуються в часі, іноземні зарубіжні інвестиції відкривають значні можливості для скорочення ризику.

Іноземні акції і облигації допомагають знизити ризик портфельів цінних паперів в тому ступені, в якому доходність іноземних акцій не корелюється з доходністю національних акцій і облигацій або доходністю таких в різних країнах.

Більш слабка корельованість доходності на ринках цінних паперів в різних країнах у порівнянні з кореляцією на внутрішньому ринку

пояснюється такими чинниками, як відмінності в рівнях дивідендів і доходів від приросту капіталу в різних країнах, котрі, в свою чергу, залежать від технологічних, конкурентних, економічних та політичних чинників. В різних країнах – різні темпи інфляції, корпоративні прибуткові податки, контроль над цінами, фази ділового циклу тощо. Придбавши акції компанії різних країн, інвестори можуть схеджувати свої ризики від впливу цих чинників.

Інвестиційна політика, за допомогою якої знижується нестабільність портфеля цінних паперів за рахунок відсутності повної кореляції в їх доходності, називається диверсифікацією. Найпростішою стратегією диверсифікації є випадковий набір якомога більшого числа цінних паперів.

Іншою стратегією є зміна кореляції окремих акцій і вибір складу портфеля з тих із них, котрі максимально не корелюють один з одним. Цей спосіб дозволяє досягати високого рівня диверсифікації, однак здійснення його на практиці – справа важка.

Щоб зменшити вплив на доходність несподіваних коливань валютного курсу, можна вдатись до хеджування цінних паперів на валютних форвардних і ф'ючерсних ринках.

Хеджування на форвардних і ф'ючерсних ринках дає найнижчий рівень ризику при заданому рівні хеджування.

В практиці міжнародної диверсифікації портфеля існує ряд чинників, що перешкоджають диверсифікації як засобу отримання переваг. До їх числа відносяться:

- сегментованість ринків іноземних акцій та облігацій, що викликається правовими бар'єрами, які обмежують інвестиції за кордоном;
- заборона для іноземців володіти національними компаніями;
- введення податку, який врівноважує ставки відсотка;
- різниця в організації ринку, методах торгівлі цінними паперами і операціях (готівкові операції або форвардні операції);
- порядок встановлення цін на акції (котировка або аукціони);
- операційні та інформаційні витрати.

Часто основною перешкодою для міжнародної диверсифікації є проблеми оподаткування.

Великі компанії можуть нести витрати, пов'язані з подоланням перешкод міжнародній диверсифікації портфеля, але для більш дрібних корпорацій часто витрати по диверсифікації перевищують вигоди. В останні роки з'явилися нові види цінних паперів, фінансових механізмів, котрі дозволяють інвесторам зі скромними коштами скористатись перевагами міжнародної диверсифікації. Основні з них – депозитарні розписки, зокрема американські депозитарні розписки (АДР) й міжнародні взаємні фонди.

Міжнародні взаємні фонди продають частку власності в наявних у них портфелях цінних паперів. Співвласник взаємного фонду отримує доходи зі всіх цінних паперів, що знаходяться в портфелі фонду, пропорційно власному вкладу у загальний портфель. Інвестори вносять періодично платежі, необхідні для функціонування фонду.



Міжнародні взаємні фонди мають такі характерні риси:

- особи, які віддають свої грошові кошти інвестиційному посереднику, самі несуть ризики, що пов'язані з інвестуванням;
- управляючий фондом об'єднує кошти багатьох людей в єдиний грошовий пул і тим самим усереднює ризики для учасників колективної інвестиційної схеми;
- схеми інвестиційних фондів не передбачають заздалегідь обумовлених фіксованих виплат;
- інвестор має можливість вибрати будь-яку форму інвестування.

Міжнародне портфельне управління може здійснюватись на основі пасивного або активного підходів.

Теоретичною основою пасивного управління є гіпотеза про ринкову ефективність. Вважається, що коли вартість цінних паперів була встановлена на ринку з урахуванням всієї доступної інформації, і ринок раціонально прореагував на цю інформацію, то управління повинно орієнтуватись на ринок, тобто будуватись на основі індексного методу інвестицій. Це означає, що менеджер портфеля може інвестувати весь портфель або значну частину в ринковий індекс або в набір цінних паперів, прогнозована динаміка яких багато в чому відповідає ринковому індексу (Nikkei 225, Financial Times All Shore Index, індекс Доу-Джонса та ін.).

Пасивне управління розуміється як розміщення портфельних коштів на провідних 20-25 національних фондових ринках пропорційно до ваги цих ринків у світовому ринковому індексі. Необхідна лише інформація про частки світової ринкової капіталізації в кожному компоненті індексу.

Активне управління вимагає складання значної кількості прогнозів і аналізу. Необхідним є відбір фондових ринків і диверсифікація їх. Ринкам з найкращими характеристиками присвоюються найбільші ваги в портфелі. Потім проводиться відбір акцій в конкретних секторах промисловості. Для цього необхідний значний обсяг інформаційних прогнозів.

#### **Чинна капітальна політика.**

Чинна капітальна політика – це управління активами і пасивами міжнародної фірми на короткостроковий період, тобто управління оборотним капіталом.

Управління оборотним капіталом включає в себе управління:

- 1) грошовою готівкою;
- 2) рахунками до отримання і рахунками до сплати;
- 3) матеріально-технічними запасами;
- 4) короткостроковими запозиченнями.

Цикл руху грошової готівки охоплює отримання готівки від продажу продукції і оплату готівкою чинників виробництва. Управління цим рухом є одним з найбільш важливих аспектів чинної капітальної політики. Фінансовий менеджер ТНК повинен:

- 1) визначити корпоративні і місцеві потреби в готівці;
- 2) переконатись, що готівка спроможна гарантувати зобов'язання в

твердїй валютї;

3) мінімізувати "надлишок" готівки і якомога швидше і прибутковіше вкласти готівку, якщо темпи оборотності готівки і ринкова безпека відносно низькі;

4) спрямувати зусилля на пришвидшення отримання готівки і на уповільнення її витрачання. Приймати рішення з цих питань міжнародному фінансовому менеджменту доводиться як в межах систем грошових платежів окремих країн, так і між цими країнами.

При цьому контроль і регулювання міжнародних грошових операцій повинні проводитися у взаємозв'язку з іншими питаннями прийняття фінансових рішень. Насамперед, з інвестиційною політикою, що проводиться.

Процес контролю і регулювання грошових операцій буває суперечливим. Наприклад, для того, щоб бути впевненим, що в касі завжди є необхідна валюта, вимагається зводити баланс відповідних розмірів. При цьому прийняття рішення менеджером знаходиться під сильним впливом його вміння або невміння пристосуватись до ризику. Так, неналаштованість до стратегічного ризику тягне за собою утримання великого залишку готівки або цінних паперів в різних валютах на випадок необхідності здійснення платежів. Це – консервативна стратегія. Вона дає впевненість, що в разі необхідності кошти справді будуть в наявності. Але ця впевненість буде досягнута за рахунок того, що менеджер зв'яже кошти, котрі можуть бути вкладені прибутково. Такий підхід виражений в тезі "низький ризик, мала оборотність".

Інша ситуація: енергійний менеджер, що здійснює контроль і регулювання грошових операцій, може мати дуже маленький залишок готівки в цінних паперах і більше коштів вкладати у справу. Це – енергійний підхід, спрямований на прибуткове вкладання коштів. Але цей підхід підстерігає декілька ризиків. Якщо зростає потреба в готівці, то менеджеру доведеться брати кредит з невідомою ставкою відсотка. Менеджер бере на себе також ризик, пов'язаний з валютним ризиком. Такий підхід може бути названий "високий ризик, велика оборотність".

Ефективність чинної капітальної політики міжнародних і транснаціональних фірм залежить ще від двох обставин: швидкості переведення коштів з банку в одній країні до банку в іншій країні і ступеня централізації грошових операцій. За звичайним телеграфним переказом операція займає від одного до двох робочих днів. Міжнародна міжбанківська організація з валютних та фінансових розрахунків за телексом (СВІФТ) дозволяє здійснити операцію переказу протягом хвилин.

Чинна капітальна політика ТНК, як правило, керується централізовано. Відсутність централізації призводить до надлишкових витрат і ризику. Типовим методом централізації управління, контролю й регулювання грошових операцій є використання накопичуваних рахунків.

При централізованій системі контролю і регулювання грошовими

операціями рух готівки підпорядкований інтересам корпорації в цілому. ТНК функціонує як система джерел грошових коштів користувачів цих коштів і фінансових координаторів. В якості джерел грошових коштів виступають філії, в яких обмежені інвестиційні вимоги. Це, звичайно, більш "молоді" і такі, що швидко розвиваються, підрозділи. Фінансові координатори покликані оптимізувати вкладення готівкових коштів, сприяти уникненню валютних збитків, забезпечити взаємозв'язок з банками тощо.

Основною перевагою користування централізованим депозитарієм є можливість здійснення багатостороннього "неттингу" на міжнародному рівні. "Неттинг" – це взаємна компенсація зобов'язань і активів між підприємствами ТНК.

ТНК засновують в центральному бюро клірингові рахунки. Філії з мінусовою нетто-позицією переміщують кошти на центральний кліринговий рахунок, а керуючий кліринговим рахунком переводить потім ці кошти філіям з плюсовою нетто-позицією. Нетто-позиція відображає різницю між рахунками дебіторів і розрахунками з поставщиками і кредиторами. Керуючий кліринговим рахунком щомісячно отримує інформацію по всіх операціях і розраховує нетто-позицію кожної філії. Потім він організує процес остаточного розрахунку.

Розглянемо на прикладі процес багатостороннього нетторингу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Нетто-позиції філій (в дол. США)

	Рахунки дебіторів	Рахунки з постачальниками і кредиторами	Нетто-позиція
Франція	250.000	350.000	(100.000)
Німеччина	250.000	100.000	150.000
Італія	150.000	300.000	(150.000)
Великобританія	300.000	200.000	100.000

Багатосторонній "неттинг" дозволяє фірмам знижувати інтенсивність потоків грошової готівки, швидше й ефективніше перемішувати її, скорочувати витрати на валютну конвертацію, комісійні і збори, сплачувані за переміщення готівки, що зумовлене переміщенням більших сум і зниженням числа операцій. Приклад централізованого «неттингу» показано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Централізований "неттинг" (в дол. США)

Деякі великі промислові країни, наприклад, Франція та Італія, забороняють або обмежують міжнародний "неттинг", щоб додатково субсидувати свої національні банківські системи за рахунок збільшення міжнародних потоків готівки, які проходять через них.

Управління оборотним капіталом включає в себе управління рахунками до отримання і рахунками до сплати, котре зводиться до знаходження оптимального співвідношення між вартістю рахунків до сплати як фінансовою операцією для покупця і збільшенням продаж поставником при використанні рахунків до отримання. При веденні міжнародного бізнесу управління цими рахунками утруднене через постійні зміни валютних курсів і можливості введення обмежень на грошові перекази.

Вплив обмежень на міжнародні грошові перекази, а також різниця у величині ставок податків на прибуток корпорацій в різних країнах можуть бути усунені або пом'якшені шляхом використання трансфертних платежів, тобто оплат всередині самої корпорації між підприємствами, що входять до неї, за продукцію, котру вони постачають одне одному.

Зміни цін при взаєморозрахунках між філіями і дочірніми компаніями однієї і тієї ж корпорації, а також підвищення ставок відрахувань цих підрозділів на утримання апарату центрального керівництва робляться для того, щоб сумарні прибутки корпорації збільшувались.

І нарешті, корпорації багатьох промислово розвинутих країн використовують зони вільної торгівлі для накопичення запасів з тим, щоб відстрочити сплату імпортних зборів і податків і здійснити експорт їх тоді, коли ринкові умови будуть більш сприятливими.

### **Транснаціональне фінансування.**

Одним із завдань фінансового менеджменту ТНК є вилучення коштів для фінансування зарубіжних філій.

Фінансування ТНК у залежності від мети може бути короткостроковим або довгостроковим. Метою короткострокового фінансування є поповнення оборотного капіталу, виконання поточних зобов'язань.

Джерела короткострокового фінансування поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми джерелами є нерозподілений прибуток та амортизація. Їх перерозподіл всередині фірми здійснюється за допомогою внутріфірмових міжнародних позик. Таким чином, внутріфірмове короткострокове фінансування – це взаємонадання валютних позик різними підрозділами компанії, надання інвалютних кредитів материнською компанією дочірнім фірмам та навпаки.

Внутріфірмові міжнародні позики надаються у формі:

– прямого міжнародного фірмового кредиту. Материнська компанія надає тимчасово вільні грошові кошти дочірній компанії, що оформлюється простим векселем;

– компенсаційного внутріфірмового кредиту. Материнська компанія

покладає цільові фонди на строковий депозит у міжнародний банк своєї країни, який використовує свій філіал за кордоном для пере кредитування отриманих коштів дочірній компанії в іншій країні;

– паралельний внутріфінансовий кредит, тобто учасники угоди надають один одному позики у валюті своєї країни на обумовлений період часу.

Зовнішніми джерелами короткострокового фінансування є банківське фінансування та одержання коштів за допомогою ринку цінних паперів. Банківське фінансування здійснюється у таких видах:

– кредитна лінія. Це – кредитна умова між банком та його клієнтом, яка містить обіцянку банку щодо надання клієнту визначеної суми коштів до деякого ліміту протягом визначеного строку;

– револьверний кредит. Це – кредитні лінії, які відновлюються протягом тривалого періоду часу, юридично формалізовані контракти;

– строкова позика. Це – прямий, незабезпечений кредит на строк, який не перевищує 90 днів. Він оформлюється у вигляді простого векселя;

– овердрафт. При наданні овердрафту банк здійснює списання коштів з рахунку клієнта у розмірах, більших ніж залишки на його рахунку, відкриваючи таким чином кредит.

Фінансування з використання інструментів ринку цінних паперів включає випуск комерційних паперів, які являють собою прості векселя компанії. Прості векселя, які емітуються компанією, є незабезпеченими, знаходяться в обігу від 30 до 90 днів, їх номінал складає величину, від 100 тис дол. до 1 млн дол. США. Розрізняють іноземні, євровалютні комерційні цінні папери та євроноти (короткострокові цінні папери, випущені та гарантовані банком).

Перевагою комерційних паперів є те, що відсоткова ставка по ним, як правило, нижче ставки по першокласним кредитам.

Метою довгострокового кредитування є одержання грошових коштів для фінансування довгострокових інвестиційних та інших проектів фірми, формування доходного довгострокового портфеля цінних паперів, що призводить до зростання ринкової вартості компанії, зростанню акціонерного капіталу.

За джерелами довгострокове фінансування поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішні джерела фінансування компанії – це накопичені чисті грошові потоки, які виникають при здійсненні міжнародних операцій. Їх основою є нерозподілений прибуток та накопичена амортизація:

Чисті грошові потоки компанії (NCF) розраховуються за формулою:

$$NCF = NP - DIV + A_m, \quad (2.6)$$

де NP – чистий прибуток компанії;

DIV – виплачені дивіденди;

A<sub>m</sub> – амортизація;

$$NP = TR - OC - IP - T,$$

(2.7)

- де TR – загальна грошова виручка від операцій;  
OC – операційні витрати;  
IP – відсоткові платежі;  
T – податки.

Основними джерелами зовнішнього довгострокового фінансування є:

– банківське фінансування у вигляді банківського кредиту та у формі покупки банками довгострокових цінних паперів компанії, які не надходять у відкритий продаж, а розміщуються у приватному порядку серед крупних інвесторів. Банківське кредитування виступає, як правило, у вигляді синдікованих єврокредитів, але роль цього джерела фінансування знижується через більшу привабливість фінансування за допомогою цінних паперів;

– залучення коштів за рахунок емісії акцій та облігацій. Небанківське фінансування передбачає використання іноземних облігацій, єврооблігацій та євроакцій.

Вирішуючи завдання довгострокового фінансування ТНК, фінансовий менеджер повинен з'ясувати:

- який вид фінансування найкращий для компанії: фінансування інвестицій в сильній валюті за низькими відсотковими ставками або в слабкій валюті, але з високою відсотковою ставкою;
- як можна акумулювати кредити, які одержуються у різних валютах таким чином, щоб зменшити або виключити валютний ризик;
- до якого рівня багатовалютний кредит ефективно піддається ризик-менеджменту.

### **Фінансування міжнародної торгівлі**

Міжнародні фінансові відносини з торговельних операцій більш складні, аніж внутрішньонаціональні, і відрізняються в частині використовуваних коштів і документів.

Коли експортер продає товари іноземному партнеру, якому надано комерційний кредит, тобто відстрочку платежів, то він може зазнавати нестачі готівки. Це пов'язано з тим, що експортер витратив власні кошти на виготовлення та доставку товару, але ще нічого не отримав взамін.

Фінансування експорту – це різні способи отримання експортером фінансових коштів від різних фінансових установ до одержання платежу від імпортера.

При фінансуванні експорту використовуються всі форми кредитів, які при внутрішній торгівлі, а також інші форми фінансування, як і пов'язанні з наданими імпортеру умовами платежу. Таким чином, до форм фінансування експорту відносяться:

- кредитне фінансування, яке включає грошовий кредит (коротко- та довгостроковий) та відкриття кредитної лінії (гарантії, акцептичний кредит);
- передавання вимог (форфейтинг та факторинг).

- Фінансування експорту може бути:
- короткостроковим (фінансування оборотного капіталу);
- середньостроковим;
- довгостроковим.

Фінансування може бути одержано звичайними (традиційними) методами банківського фінансування або нетрадиційними методами.

При короткостроковому фінансуванні експорту, традиційними методами є:

- незабезпечений овердрафт в національній або в іноземній валюті. Імовірність кредитування в національній валюті збільшується, якщо експортер має поліс по страхуванню експортного кредиту для зменшення ризику втрат у випадку відмови імпортера від платежу;

- аванси під інкасо. Банк надає їх експортеру, коли останній прохає банк провести інкасо від його імені. Розмір авансу визначається у кожному конкретному випадку у залежності від величини кредитного ризику. Як правило, він складає 80-85% суми тратти;

- облік або купівля векселів/чеків банком. Таке фінансування оборотного капіталу здійснюється у випадку, якщо експортер продає свої товари на умовах відкритого рахунку, інкасо або документарного акредитиву з акцептом тратт. Клієнт негайно одержує кредит за свої експортні борги, однак повинен надати в банк заставний лист, в якому він заставляє банку всі векселя в якості забезпечення;

- акцептні кредитні лінії, які являють собою угоду, згідно з якою банк згоден акцептувати векселя, які виписані експортером, під забезпечення у вигляді торгового векселя. Строк оплати торгового векселя повинен бути ранішим або співпадати зі строком погашення позичкового векселя, який акцептується банком. Перевагами акцептних кредитів є те, що облік векселів здійснюється за більш низькою обліковою ставкою, ніж ставка для обліку торгових векселів. Тому акцептні кредитні лінії є дешевими джерелами короткострокового фінансування. Недоліком даного методу фінансування є значна сума акцептного кредиту – не менше 1 млн дол., а також право регресу до експортера з боку банка;

- аванси покупця. Імпортер погоджується сплатити частку вартості товару (іноді 100%) до його фактичної доставки. Авансові платежі, як правило, становлять 10-30% суми контракту.

Аванс сплачується протягом відповідного строку з дати підписання контракту (наприклад, 30-90 днів). У контракті також обумовлюється, через який проміжок часу після сплати авансу буде здійснено поставку товару. Як правило, аванс реалізується через банківський переказ (можуть використовуватись інші інструменти, наприклад, чеки).

Аванс погашається шляхом заліку при поставці товару, що фіксується в контракті. Для імпортера вигідний такий спосіб погашення авансу, який зводить до мінімуму реальний строк авансування ним експортера, а для експортера – при якому аванс погашається при розрахунках за останнє

відвантаження товару, бо цей засіб забезпечує більш тривале користування авансом і повністю страхує від можливих втрат у разі відмови імпортера від наступних партій товару.

За отримання авансу можуть нараховуватися відсотки на користь імпортера для переказування авансу до дати фактичної поставки товару.

При використанні авансового платежу імпортер, як правило, вимагає виставлення на себе гарантії банку експортера: гарантії повернення авансу або гарантії необхідного виконання контракту. Замість гарантії, в контракт може вноситься застереження, що у випадку невиконання експортером умов договору аванс повертається імпортеру в повній сумі.

Нетрадиційними методами короткострокового фінансування є експортний факторинг, кредити експортних посередників, фінансування через комісійні фірми.

При середньостроковому фінансуванні експорту використовуються банківські позики в національній та іноземній валюті, кредити, які гарантуються спеціальною державною установою. До нетрадиційних методів фінансування відносять форфейтинг, лізинг, зустрічну торгівлю, операції міжнародних кредитних союзів.

Основними видами зустрічної торгівлі є бартер, прості та складні компенсаційні угоди.

Бартерна (товарообмінна) угода – це один з видів експортно-імпортних операцій, оформлених бартерним договором або договором зі змішаною формою оплати, яким оплата експортних (імпортних) поставок частково передбачена в натуральній формі, між контрагентами, що передбачає збалансований за вартістю обмін товарами, роботами, послугами в будь-якому сполученні, не опосередкований рухом коштів у готівковій чи безготівковій формах.

Головна особливість бартерної операції полягає в тому, що даний безвалютний товарообмін здійснюється на основі рівності вартостей обмінюваних товарів за світовими цінами.

При простих компенсаційних угодах експортер поставляє виробничі устаткування на умовах комерційного кредиту, а імпортер після його встановлення і пуску в експлуатацію, погашає, компенсує його вартість і вартість кредиту постачанням продукції, виготовленої на цьому устаткуванні, поступово, як з розстрочкою платежу.

Постачання компенсуючої продукції здійснюється щораз за поточними цінами відповідно до кон'юнктури. Недолік цього способу – багаторазове узгодження цін і труднощі з визначенням терміну закінчення компенсації.

Прості компенсаційні угоди, як правило, укладають на суми, що не перевищують 20 млн. дол. і на термін не більше 3 років. При цьому ціни на компенсуючу продукцію, встановлюються тверді і фіксуються щорічно.

Складні компенсаційні угоди являють собою довгострокові (на 5-10 років) компенсаційні операції великомасштабного характеру (100 млн. дол. і більше). Особливістю таких угод є те, що експортер не зацікавлений сам



використовувати компенсуючу продукцію у таких великих обсягах. Найчастіше він відмовляється від неї на користь третьої сторони, яка в міру реалізації продукції компенсує експортерів вартість устаткування і кредит.

Таким чином, складна компенсаційна угода носить тристоронній характер.

Для виконання таких угод укладають контракти на постачання конкретного устаткування і на постачання компенсуючої продукції третій стороні, яка володіє ринком збуту, а між експортером устаткування і третьою стороною укладається договір про умови погашення суми устаткування і вартості кредиту в міру реалізації компенсуючої продукції.

Міжнародний кредитний союз – це асоціація фінансових компаній або банків у різних країнах, які укладають взаємні угоди щодо надання фінансування з частковими платежами. Коли іноземний покупець бажає оплатити товари, що імпортуються, шляхом виконання часткових платежів, експортер може звернутися до члена кредитного союзу у своїй країні, який дасть розпорядження про надання фінансування через члена кредитного союзу у країні імпортера. Експортер одержить негайну оплату без регресу до нього. Імпортер одержить фінансування частковими платежами.

Довгострокове фінансування експорту передбачає випуск єврооблігацій, кредит покупцю, проектне фінансування.

Кредити покупцю здійснюються банком, який обслуговує експортера. Він надається банком країни-продавця безпосередньо покупцю або його банку на суму укладеного контракту. Формами такого кредиту є кредити за окремими контрактами на постачання машин, обладнання; кредитні лінії; кредити на споруду цілих об'єктів з постачанням обладнання та наданням будівельних, монтажних послуг. Договірні відносини між учасниками угоди, яка базується на кредиті покупцю, оформлюється такими угодами: контрактом між експортером та імпортером, кредитною угодою між банком, який надає кредит, та позичальником (банком імпортера); гарантією, яка надається страховою установою банку, що кредитує. Такий кредит становить 80-85% контрактної ціни.

Під проектним фінансуванням розуміють усі види великих довгострокових кредитів на реалізацію крупного проекту у галузі будівництва, добування сировини, розвитку інфраструктури або комунікації.

Нетрадиційним методом довгострокового фінансування є випуск акцій.

Більша частина продажів здійснюється з використанням платежів на відкритий рахунок.

Платіж на відкритий рахунок передбачає ведення партнерами один для одного відкритих рахунків, на яких обліковуються суми поточної заборгованості.

При використанні цієї форми здійснюються такі кроки:

- відвантаження експортером товару на відправлення документів на адресу імпортера;
- занесення експортером суми вартості вантажу на дебет відкритого

на покупця рахунку;

- імпортер здійснює аналогічний запис у кредит рахунку імпортера;
- після оплати товару експортер і імпортер роблять компенсуючі проведення.

- До особливостей цієї форми розрахунків відносяться:

- форма розрахунків передбачає ведення контрагентами великого обсягу роботи з обліку продажу;

- товаророзпорядчі документи надходять до імпортера прямо, минаючи банк;

- весь контроль з а своєчасністю платежів покладається на плечі учасників угоди, передусім експортера;

- рух товарів випереджає рух валютних коштів;

- дана форма розрахунків є найдешевшою і характеризується відносною простотою виконання.

Для експортера платіж на відкритий рахунок є найризикованішою операцією, тому що у нього немає ніяких гарантій, що імпортер врегулює свою заборгованість в обумовлений строк. Після того, як усі права на товар перейшли до імпортера, експортеру залишається тільки покладатися на платоспроможність та порядність покупця. Для досягнення більшої надійності платежу експортери наполягають на виставленні на свою користь платіжних гарантій.

Дана форма розрахунків найбільш вигідна для імпортера, оскільки він здійснює оплату лише при отриманні товару. Таким чином відсутній ризик непостачання товару.

Розрахунки за допомогою відкритого рахунку використовуються, якщо між покупцем і продавцем існують надійні, стійкі та довгострокові ділові стосунки, а також, якщо торгівля між країнами відносно вільна від державних обмежень і міжнародного регламентування.

Платіж на відкритий рахунок посідає значне місце в торгівлі багатьох країн світу. Так, в країнах Західної Європи до 60% усіх платежів здійснюється за допомогою цієї форми. Це пов'язано з тим, що на світовому ринку з'явився надлишок товарів, і продавець повинен впроваджувати все більш пільгові умови продажу. Крім того, у торговельній практиці низки країн (наприклад, у Великобританії) розрахунки в такій формі асоціюються з розстрочкою платежу (продажем у кредит).

Фінансування імпорту – це різні способи одержання позики імпортером від фінансових установ для виконання платежу експортеру у випадку, коли у нього (покупця) виникає проблема з нестачею готівкових коштів.

Джерела фінансування для імпортерів в основному аналогічні джерелам фінансування для експортерів, а способи фінансування включають:

- банківський овердрафт в національній чи іноземній валюті;

- позику в національній чи іноземній валюті;

- торгівлю за відкритим рахунком;

- фінансування за посередництвом комісійної фірми;

- розрахунки за допомогою акцептного акредитиву та акредитиву з розстрочкою платежу;
- лізинг;
- форфейтинг;
- фінансування кредиту покупцю, гарантоване державною установою;
- зустрічна торгівля;
- банківський акцепт (аналог позичковому фінансуванню для експортерів);
- банківська позика під продукцію, яка погашається із грошових надходжень від продажу імпортером експортних товарів.

При виборі конкретної форми фінансування торговельних операцій становище фінансового менеджера-міжнародника ускладнює необхідність всебічного аналізу цілого ряду ризиків: географічного, валютного, інфляційного і відсоткового, ринкового, платіжного, політичного.

### **Дивідендна політика корпорації.**

Дивідендна політика корпорації прямо пов'язана, з одного боку, з політикою фінансування її діяльності, з другого – з оцінкою акціонерами діяльності фірми з тим, щоб визначити як дивідендні виплати впливають на добробут акціонерів і на вартість фірми.

Одним з джерел фінансування корпорації є рефінансування прибутку. Оскільки відсоток прибутку, виплачуваний акціонерам готівкою у вигляді дивіденду, зменшує обсяг рефінансованого прибутку, вирішення про виплату дивідендів є в той же час рішенням про фінансування. Рефінансування прибутку визначає можливість розподілу прибутку (як за величиною, так і за строками) між акціонерами у формі дивідендів.

Як же можуть бути погоджені інвестиційні рішення з рішеннями про виплату дивідендів в інтересах акціонерів і зміцнення становища фірми на фінансових ринках?

Існує дві точки зору з приводу дивідендної політики корпорації:

- 1) пасивна роль дивідендної політики в забезпеченні добробуту акціонерів і впливу на вартість фірми;
- 2) активна роль дивідендної політики.

Згідно з постулатом про пасивну роль дивідендів, показник дивідендного виходу не впливає на добробут акціонерів і вартість фірми, спосіб розподілу доходу між дивідендами і рефінансованим прибутком не впливає на оцінку діяльності корпорації. Дивідендна політика розглядається як рішення про фінансування, а виплаті дивідендів відводиться місце пасивного залишку, котрий залежить від сприятливих можливостей для інвестування коштів і може коливатись від 0 до 100%.

Згідно з першою точкою зору, інвестори самі своїми діями самостійно приймають рішення про свої дивіденди, котрі є доскональними заміниками корпоративних дивідендів. Якщо виплачені дивіденди будуть нижчі очікуваних, акціонери можуть продати частину своїх акцій з метою отримати

бажану кількість коштів. Якщо дивіденди перебільшили очікування, то інвестори можуть витратити їх на купівлю нових акцій компанії. Таким чином, інвестори можуть регулювати свій дохід незалежно від дивідендної політики корпорації.

Згідно з іншою точкою зору, дивіденди відіграють активну роль. Інвесторам не однаково, чи одержать вони свій дохід у формі дивідендів, чи в формі продажу акцій. Більше того, дивіденди є основним критерієм оцінки акцій. Дивіденди відносяться до різновидності поточного доходу, а перспектива одержання доходу на капітал відсунена в майбутнє, а тому виплата дивідендів компанією дає інвесторам відчуття визначеності. За інших рівних обставин вони готові заплатити більш високу ціну за акції, що дають право на отримання поточного дивіденду. Практика дає достатню кількість прикладів того, що інвестори вважають за краще не приймати рішення про дивіденди самостійно, а отримати реальний дохід безпосередньо від компанії.

Активна роль дивідендів проявляється і в тому, що в умовах недосконалості ринку фінансової інформації фірми використовують підвищення дивідендів з тим, щоб повідомити як про очікувані зміни в тенденції зростання рентабельності, так і про те, що вартість акцій не відображає в належній мірі стан справ і перспектив розвитку фірми. Відповідно і вартість акцій може реагувати на цю зміну дивідендів і зрости.

Для того, щоб виплата більш високих дивідендів була виправдана, на ринку потрібно, щоб інвестори віддавали перевагу дивідендам.

Згадані позиції не мають остаточних емпіричних доказів і продовжують залишатись предметом дискусії.

При розробці дивідендної політики корпорація бере до уваги багато різних критеріїв і аналізує ряд чинників, від яких залежить успіх дивідендної політики. Насамперед фінансовий менеджер повинен оцінити фінансові потреби фірми і джерела коштів, проаналізувати чинники, які впливають на стан грошових залишків компанії: можливість довгострокових інвестицій, збільшення запасів і обсягу дебіторської заборгованості тощо. Він повинен включити в аналіз прогнозування можливого ризику і перспектив розвитку фірми на розумне число років і, виходячи з цього, визначити здатність фірми підтримувати стабільний рівень дивідендів і можливість регулярної їх виплати.

Рішення про виплату дивідендів залежить від стану ліквідності компанії і передбачуваного її використання. Чим більша ліквідність фірми, тим вища її здібність виплачувати дивіденди. Якщо запас ліквідності недостатній для виплати дивідендів на очікуваному рівні, фірма повинна знайти можливість отримати позикові кошти: одержати кредит або вийти на ринок капіталу з пакетом своїх облігацій. Чим більше у фірмі можливостей залучити позикові кошти, тим ширші її можливості щодо виплати дивідендів і менше занепокоєння про вплив, котрий справляє виплата готівкою дивідендів на ліквідність фірми.

При проведенні дивідендної політики компанія використовує інформаційний ефект дивідендних виплат, вирішуючи питання про те, яку саме інформацію про існуючі дивіденди і про їх зміни вона хотіла би розповсюдити.

Крім відсоткового показника дивідендного виходу, інвесторів цікавить стабільність дивідендів не лише тому, що вони одержують стабільний доход, а й тому, що, за рівних інших умов, ціна акцій буде вищою, якщо вона забезпечує одержання стабільного поточного дивіденду протягом деякого періоду. Підтримуючи стабільність виплати дивідендів, фірма може впливати на позитивне відношення фондового ринку до її акцій.

Одним з варіантів дивідендної політики може бути виплата дивідендів новими акціями, тобто шляхом передачі акціонерам акцій додаткової емісії. Компанія може вдаватися до використання такого варіанту у випадку, якщо вона хоче заощадити гроші, що є в її розпорядженні.

Фірма може збільшити реальний рівень дивідендних виплат акціонерам і залучити нових інвесторів шляхом роздрібнення акцій. Наприклад, компанія може провести роздрібнення акцій у відношенні 2 до 1 і встановити відсоткову ставку на рівні 1,20 дол. на одну акцію. До роздрібнення акціонер, що володіє 100 акціями компанії, за дивідендної ставки 2 дол. на акцію, отримав 200 дол. на рік. Після роздрібнення цей же акціонер став власником 200 акцій і його дивіденди склали 240 дол. на рік.

Оголошення про виплату дивідендів акціями або роздрібнення акцій має інформаційний ефект, котрий полягає в тому, що формується думка про сприятливі прогнози керівництва фірми стосовно стану справ в майбутньому і тягне за собою найчастіше підвищення вартості акцій компаній, які оголосили про виплату дивідендів акціями або роздрібнення акцій. Але тривалість такого ефекту врешті-решт залежить від реального збільшення прибутку фірми.

Нарешті, ще одним з елементів дивідендної політики фірми є викуп акцій на вторинному ринку з метою вилучити їх з обігу. Звичайно викуп акцій є сигналом для ринку про низьку оцінку акцій фірми, що спонукає ринок до переоцінки їх вартості. Викуп акцій як один з елементів дивідендної політики особливо зручний в ситуації, коли фірма має значний обсяг коштів, який необхідно розмістити.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть міжнародного фінансового менеджменту?
2. Які задачі виконує фінансовий менеджмент ТНК?
3. Які особливості інвестиційної діяльності ТНК?
4. У чому полягає суть прямих іноземних інвестицій?
5. Які загальні тенденції руху ПІІ транснаціональних корпорацій мають місце?
6. У чому полягає специфіка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу?
7. Які особливості бухгалтерського обліку в ТНК?

8. У чому сутність капітального бюджетування?
9. Як здійснюється управління портфелем зарубіжних цінних паперів?
10. Що таке міжнародні взаємні фонди та у чому їх привабливість?
11. Що являє собою чинна капітальна політика?
12. Як здійснюється транснаціональне фінансування?
13. Які особливості фінансування експорту та імпорту?
14. У чому полягає дивідендна політика корпорації?
15. Які існують джерела зовнішнього довгострокового фінансування?
16. Чим зумовлене маюче останнім часом зростання інтересу до міжнародних інвестицій?
17. Що може сприяти притоку ПІІ?
18. У чому полягає різниця між прямими та портфельними зарубіжними інвестиціями?
19. Як будується підприємницька стратегія ТНК?
20. Які існують види міжнародної зустрічної торгівлі?

### **Тестові завдання**

1. Міжнародний фінансовий менеджмент це:
  - а) підприємницька стратегія ТНК;
  - б) система прийняття економічних рішень, які виникають при реалізації завдань фінансового менеджменту в умовах інтернаціоналізації господарчої діяльності фірми;
  - в) акумулювання вільних фінансових ресурсів;
  - г) немає вірної відповіді.
2. Хто являється автором еkleктичної теорії міжнародної інвестиційної та виробничої діяльності?:
  - а) В. Леонт'єв;
  - б) А. Сміт;
  - в) К. Маркс;
  - г) Дж. Даннінт.
3. Ліцензійна угода це:
  - а) передача фінансів;
  - б) передача технології;
  - в) передача техніки;
  - г) немає вірної відповіді.
4. Участь в активах іншої міжнародної фірми:
  - а) впливає на рішення фірми;
  - б) зовсім не впливає;
  - в) є обов'язковою для розвитку;
  - г) немає вірної відповіді.
5. Довгостроковий характер фінансових та майнових відносин:
  - а) франчайзинг;
  - б) ліцензійна угода;
  - в) оренда;

- г) немає вірної відповіді.
6. Дослідження рівня оплати праці в іноземній країні входить в систему аналізу зовнішнього середовища:
- а) економічного;
  - б) політичного;
  - в) правового;
  - г) немає вірної відповіді.
7. До основних елементів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу не входить:
- а) культура;
  - б) економіка;
  - в) політична ситуація;
  - г) немає вірної відповіді.
8. Яка країна на початку ХХІ століття мала найвищий обсяг експорту і імпорту прямих інвестицій:
- а) США; б) Японія; в) Італія; г) Франція; д) Німеччина.
9. Назвіть характерні особливості сучасного стану міжнародного руху капіталів:
- а) збільшення кількості країн-членів іноземного інвестування
  - б) зменшення кількості країн-членів іноземного інвестування;
  - в) зниження ролі держави в вивозі капіталу;
  - г) усі відповіді вірні;
  - д) немає вірної відповіді.
10. Країнами-реципієнтами являються країни, які:
- а) приймають капітал від інших країн;
  - б) віддають і не приймають капітал;
  - в) не віддають і не приймають капітал;
  - г) немає вірної відповіді.
11. Інвестор отримує прибуток, якщо:
- а) падає кредит;
  - б) здійснює іноземні інвестиції;
  - в) продає облігації за кордоном;
  - г) немає вірної відповіді.
12. Основними операціями, які виконуються фінансовим менеджментом ТНК, є такі:
- а) організація торгівлі дорогоцінними металами;
  - б) вибір джерел та оптимального рівня фінансування;
  - в) регулювання експортно-імпортних операцій;
  - г) немає вірної відповіді.
13. Спонукальні мотиви ПІІ знаходяться в наступних сферах:
- а) культурологічній;
  - б) правовій;
  - в) економічній.

14. На що орієнтована американська модель бухгалтерського обліку:

а) на державні інтереси оподаткування та макроекономічне планування ресурсів;

б) на розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції;

в) на потреби інвесторів та кредиторів.

15. Капітальне бюджетування це:

а) отримання процентів за наданий кредит;

б) кошторис майбутніх витрат у виробництво;

в) сума очікуваного в майбутньому доходу мінус відсоток на капітал як компенсація за очікування.

16. Чинна капітальна політика це:

а) розміщення портфельних коштів на фондових ринках;

б) управління активами і пасивами міжнародної фірми на коротко строковий період;

в) розміщення облігацій за кордоном.

17. Фінансування експорту це;

а) бартерні угоди;

б) залучення коштів населення;

в) отримання фінансових коштів від різних фінансових установ до одержання платежу від імпортера;

г) немає вірної відповіді.

18. Рішення про виплату дивідендів залежить від:

а) витрат; б) цін; в) стану ліквідності компанії.

19. Методи виміру політичного ризику, які використовуються на практиці:

а) об'єктивні; б) суб'єктивні; в) формальні; г) немає вірної відповіді.

20. Які з перелічених видів інвестицій являються прямими:

а) український «Промінвестбанк» придбав в Парижі будинок, де відкрив свій філіал;

б) канадська фірма «Макдональдс» відкрила черговий ресторан в Києві;

в) німецький банк придбав 5% акцій російської компанії;

г) немає вірної відповіді.

21. До основних функцій фінансового менеджменту ТНК входить:

а) підбір кадрів;

б) постійний зв'язок з ринками іноземних валют;

в) визначення місця розташування філій;

г) немає вірної відповіді.

22. До 10 провідних світових ТНК входять:

а) «Криворіжсталь»;

б) Індустріальний союз Донбасу;

в) General Electric;



- г) немає вірної відповіді.
23. Транскордонне злиття це:
- а) процес об'єднання компаній різних країн;
  - б) процес об'єднання компаній однієї країни;
  - в) усі відповіді вірні;
  - г) немає вірної відповіді.
24. Внутріфінансові міжнародні позики надаються у формі:
- а) виплат з бюджету;
  - б) за рахунок кредитів МВФ;
  - в) компенсаційного внутріфінансового кредиту;
  - г) немає вірної відповіді.
25. Яка з постсоціалістичних країн отримує найбільше ПІІ на душу населення?
- а) Україна; б) Росія; в) Польща; г) Білорусь.

### **Літературні джерела**

1. Якубовський С.О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: Навчальний посібник / С.О. Якубовський, Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова і ін.; За ред. Якубовського С.О., Козака Ю.Г., Логвінової Н.С. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 473 с.
2. Козак Ю.Г. Міжнародна мікроекономіка: Навчальний посібник / Ю.Г. Козак, Ю.М. Пахомов, О.М. Коваленко і ін. – Вид. 3-тє перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
3. Козак Ю.Г. Міжнародні економічні відносини: запитання та відповіді: навчальний посібник / Ю.Г. Козак, М.А. Заєць, Т. Спорек; за ред. Козака Ю.Г., Зайця М.А., Спорєка Т. – 5-тє вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 332 с.
4. Шаповал С.С. Менеджмент для магістрів: навчальний посібник / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак і ін.; за ред. Шаповал С.С., Зайця М.А. – Київ: Фенікс, 2008. – 596 с.
5. Шаповал С.С. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): навчальний посібник / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак і ін.; за ред. Шаповал С.С., Зайця М.А. – Київ: Фенікс, 2009. – 588с.

## РОЗДІЛ 3 МІЖНАРОДНІ КРЕДИТНО-РОЗРАХУНКОВІ ТА ВАЛЮТНІ ОПЕРАЦІЇ

3.1 Валютний курс у системі міжнародних кредитно-розрахункових та валютних операцій

3.2 Платіжний баланс країни

3.3 Валютні операції „spot”. Форвардні валютні операції. Валютні операції „своп”

**Ключові слова:** валюта, валютний курс, крос-курс, валютна система, паритет купівельної спроможності валют, валютний паритет, валютний демпінг, маржа, форвардний курс, премія, дисконт, валютний ф'ючерс.

### 3.1 Валютний курс у системі міжнародних кредитно-розрахункових та валютних операцій

При проведенні валютних операцій укладаються валютні угоди, котрі являють собою домовленості про обмін грошей однієї країни на гроші іншої. При цьому фігурують такі поняття, як валютний курс і валютний паритет.

Валютний курс – це ціна грошової одиниці однієї країни, виражена у грошовій одиниці іншої країни.

Необхідність валютного курсу визначається тим, що національні гроші за межами внутрішнього ринку не можуть виступати законним платіжним засобом. При здійсненні зовнішньоекономічних операцій вони повинні бути обмінені на валюту іншої країни чи на міжнародні розрахункові одиниці.

Правильне визначення валютного курсу має вирішальне значення для забезпечення еквівалентності, взаємної вигоди у відносинах економічних суб'єктів різних країн. Через концепцію курсу національної валюти центральний банк впливає на стан платіжного балансу країни, а також використовує його як інструментарій монетарної політики.

Валютний курс відображає взаємодію середовищ національної та світової економіки. Він використовується при купівлі та продажу валюти у зв'язку з експортом та імпортом товарів чи послуг, надходженні в країну або вивозі за кордон капіталів, кредитів, прибутків тощо.

#### **Теорія грошей визначає такі функції валютного курсу.**

По-перше, за його допомогою долається економічна обмеженість національної грошової одиниці. Відбувається перетворення її локальної цінності в інтернаціональну. Відповідно до цього валютний курс виступає як засіб інтернаціоналізації грошових відносин, утворення світової грошової системи.

По-друге, на основі валютних курсів здійснюється порівняння вартісних показників окремих країн, умов і результатів виробничого відтворення – продуктивності праці, заробітної плати, темпів економічного зростання, а також платіжного балансу країни.

По-третє, за допомогою валютних курсів порівнюються національні ціни з світовими цінами та інтернаціональною вартістю. Валютний курс – це механізм реалізації інтернаціональної вартості товарів і послуг.

По-четверте, через механізм валютних курсів перерозподіляється національний продукт між країнами – учасницями міжнародних економічних зв'язків.

В економічній теорії розглядається два основних види валютних курсів: фіксований та плаваючий. Крім цих двох існує кілька варіантів, які залежно від конкретно обраних параметрів їх реалізації, можуть розглядатися як модифікація фіксованого або плаваючого курсу. Йдеться про встановлення так званого діапазону коливань (band) між верхньою і нижньою точками інтервенції, що в українській мові отримало назву валютний коридор<sup>7</sup>. Крім цього, є так звана модель перемінно-фіксованого (повзучого з прив'язкою до фіксованого) курсу (англійською – crawling red). На практиці застосовують також гібридні варіанти фіксованого або плаваючого курсу – це офіційний, ринковий, біржовий.

Валютний курс є одним із ключових параметрів міжнародних валютних відносин. Величина валютного курсу та режим його функціонування впливає практично на всю систему макро- та мікроекономічних показників країни, на її конкурентні позиції у світовій економіці, перерозподіл ресурсів, збалансованість платіжного балансу тощо. Тому визначення валютного курсу та управління ним є важливим елементом економічної політики кожної держави.

За умов золотого стандарту рівень валютних курсів визначався рівнем золотого паритету валют, тобто співвідношенням їх золотого вмісту. Валютний курс міг відхилитися від золотого паритету тільки на вартість перевозу золота золотого однієї країни в іншу. Межі відхилення валютного курсу від валютного паритету називалися золотими точками.

Нижня межа відхилення дорівнювала валютному паритету мінус витрати на перевезення золота. Вона відповідала мінімальному курсу валюти і називалася нижньою золотою точкою.

При зниженні валютного курсу країни до її нижчої точки починався вивіз (експорт) золота. Це пояснюється тим, що попит на інвалюту перевищував пропозицію. Нижня золота точка називалася ще експортною.

Верхня межа відхилення дорівнювала валютному паритету плюс витрати на перевезення золота. Вона відповідає максимальному курсу валюти і називається верхньою золотою точкою. При підвищенні курсу

валюти до верхньої золотої точки починався ввіз (імпорт) золота до країни. У зв'язку золотого цим верхня золота точка називалася ще імпоротною.

За умов золотого стандарту валютний курс був відносно стійким, оскільки гарантувався вільним обміном банкнот на золото та можливістю вільного вивозу золота золотого однієї країни до іншої.

У зв'язку з демонетизацією золота порядок визначення валютного курсу докорінно змінився, що викликано несталістю сучасних грошових систем. Нині немає законодавчо фіксованої бази для формування валютних курсів. Основою визначення валютних курсів є співвідношення купівельної спроможності національних валют. Купівельна спроможність (сила) валюти виражається як сума товарів і послуг, які можна придбати за певну грошову одиницю у порівнянні золотого базовим періодом.

Співвідношення купівельної сили валют стосовно певної групи товарів та послуг у двох країнах – країні “А” і країні “Б” визначає паритет купівельної спроможності (purchasing power parity) – PPP. Теорія PPP має досить обмежені прогностичні можливості, дає уявлення про передумови довгострокової поведінки валютних курсів, але не може пояснити мінливості курсів протягом коротких термінів.

Взагалі, теорії регулювання валютного курсу виконують дві функції: ідеологічну (спрямована на обґрунтування життєздатності ринкової економіки) і практичну (розроблення методів регулювання валютного курсу як складової валютної політики).

### **Теорії валют.**

1. Теорія паритету купівельної спроможності базується на номіналістичній та кількісній теорії грошей. Її витоки беруть початок від поглядів англійських економістів Д. Юма та Д. Рікардо. Основна ідея цієї теорії полягає у тому, що валютний курс визначається співвідношенням між рівнями цін двох країн, а рівень цін залежить від кількості грошей в обігу. Ця теорія спрямована на пошук курсу рівноваги, який підтримав би рівновагу платіжного балансу. Теорія паритету купівельної спроможності заперечує вартісну основу валютного курсу, недооцінює державні методи регулювання курсових співвідношень і платіжного балансу.

2. Теорія ключових валют відображала політику гегемонії долара на противагу золота. Вона є обґрунтуванням принципів Бреттон-Вудської валютної системи, що базувалася на золоті та на двох резервних валютах і зобов'язувала країни – члени МВФ проводити валютну інтервенцію з метою підтримання долара. Ця теорія всі валюти поділяла на ключові (долар, фунт стерлінгів), тверді та м'які, а також утверджувала лідируючу роль долара (на противагу золоту) та орієнтувала валютну політику всіх країн на долар і підтримування його як резервної валюти. Представниками цієї теорії є американські

економісти Дж. Вільямс, який уперше ввів поняття ключових валют у 1945 р., А. Хансен та англійські економісти Р. Хоутрі, Ф. Гредем.

3. Теорія регульованої валюти. Це кейнсіанська теорія, яка виникла під впливом світової економічної кризи 1929–1933 рр., коли неокласична теорія зазнала краху. Існували два напрями теорії регульованої валюти. Перший – це теорія рухливих паритетів, розроблена І. Фішером та Дж. Кейнсом. Так, Фішер пропонував стабілізувати споживну вартість грошей шляхом маневрування золотим паритетом грошової одиниці, а Кейнс вважав, що золотий стандарт уже вичерпав свої можливості. Він пропонував знижувати курс національної валюти з метою впливу на ціни, експорт, виробництво та зайнятість у країні, для боротьби за зовнішні ринки. Основні пропозиції цієї теорії були використані Великобританією та іншими країнами в 30-х роках минулого століття. Другий напрям – теорія курсів рівноваги, яка підміняє паритет купівельної спроможності поняттям «рівноваги курсів». Згідно з цією теорією нейтральним є такий валютний курс, який відповідає стану рівноваги національної економіки. Західні економісти розглядали валютний курс як втілення менових пропорцій, які залежать від попиту на валюту та її пропозиції.

4. Теорія фіксованих паритетів та курсів. Прихильники цієї теорії віддавали перевагу режиму фіксованих паритетів та передбачали їх зміни лише в тому разі, коли існує стан не рівноваги платіжного балансу. На підставі розроблених економіко-математичних моделей, вони дійшли висновку, що фіксований паритет не може бути засобом регулювання платіжного балансу, оскільки зміна валютного курсу не є визначальним фактором регулювання зовнішньої торгівлі країни. Ця теорія була підґрунтям для розроблення принципів Бреттон-Вудської валютної системи, яка базувалася на фіксованих паритетах та курсах валют. Представниками цієї теорії були Дж. Робінсон, Дж. Бікердаjk, А. Браун, Ф. Гредем.

5. Теорія плаваючих валютних курсів. Ця теорія базувалася на монетаристських поглядах, згідно з якими валютний курс повинен вільно коливатися під впливом ринкових регуляторів. Теорія обґрунтовувала режим плаваючих валютних курсів та окреслювала його основні позитивні моменти, які полягають у такому: валютний ринок визначає курсове співвідношення валют, режим плаваючих валютних курсів, стимулює розвиток світової торгівлі, сприяє автоматичному вирівнюванню платіжного балансу та вільному вибору країною моделі національного економічного устрою без зовнішнього втручання. Представниками цієї теорії були економісти монетаристського напрямку: М. Фрідмен, Ф. Махлуп, А. Ліндбек, Л. Ерхард та ін.

6. Нормативна теорія пояснює дію валютного курсу як допоміжного інструменту регулювання економіки поряд з адміністративним втручанням держави у валютну політику.

Представники цієї теорії вважали, що валютний курс повинен базуватися на угодах та паритетах, які встановлюються міжнародними організаціями. Так, А. Ланбі рекомендував застосовувати колективно регулюючі плаваючі курси валют, а Дж. Мід та Р. Манделл дійшли висновку, що політика стосовно валютного курсу однієї країни може мати негативний вплив на економіку інших країн.

Виділяють дві групи факторів формування валютного курсу.

1. Структурні (показники економічного розвитку, обсяг грошової маси, інфляція, показники рішень облікової ставки, стан і структура платіжного балансу, обсяг дефіциту державного бюджету, платоспроможність країни та довіра до національної валюти на зовнішньому та внутрішньому ринках, обсяг внутрішніх та зовнішніх запозичень).

2. Кон'юнктурні (спекулятивні валютні операції, формування валютних очікувань, часті зміни урядів, лобіювання у вищих ешелонах влади інтересів певних політичних та економічних структур, рівень розвитку інших секторів фінансового ринку та інше).

Слід зазначити, що для забезпечення прогнозованої динаміки обмінного курсу державі необхідно здійснювати заходи щодо зменшення впливу на курс саме кон'юнктурних (стихійних) факторів шляхом законодавчого регулювання, інтервенції на валютному ринку тощо. Адже, як відомо, не прогнозовані та часті зміни валютного курсу призводять до зростання інфляційних очікувань та загального розбалансування економіки. В країнах із нестабільною економікою та значними девальваційними очікуваннями і недовірою населення до національної валюти навіть незначна зміна обмінного курсу у напрямі його зменшення буде трактуватися як початок девальвації валюти.

По відношенню до структурних факторів валютний курс є вторинним, спочатку необхідно змінити кожен з них.

Але серед перелічених факторів, що формують валютний курс, можна виокремити суттєві, на підставі яких будується передбачення про тенденції змін валютних курсів:

- паритет купівельної спроможності валют (ПКС);
- відмінності в темпах інфляції;
- відносний рівень реальних відсоткових ставок;
- спред між офіційним і ринковим курсом;
- стан платіжного балансу країни;
- стан економіки і валютна політика;
- політичне становище.

Паритет купівельної спроможності – це рівність купівельної спроможності різних валют при незмінному рівні цін у кожній з країн. Інакше ПКС характеризується як, чим більші витрати виробництва і ціни в країні (нижча продуктивність праці) порівняно зі світовими, тим

більше зростає імпорт порівняно з експортом, що призводить до знецінення національної валюти, і навпаки.

Існують теорії абсолютного та відносного ПКС. В теорії абсолютного ПКС стверджується, що обмінний курс між валютами двох країн дорівнює відношенню рівнів цін у цих країнах.

Слід визначити, що зміни валютних курсів часто йдуть слідом за збільшенням розриву у відсоткових ставках у двох або більше країнах. Якщо відсоткова ставка в даній країні збільшилася, а в інших – залишилася незмінною, то інвестори прагнуть купити на валютному ринку “spot” валюту цієї країни, так як подання в подальшому цієї валюти в позику принесе великий дохід у вигляді відсотка. Так діє механізм взаємозв'язку між валютними курсами і відсотковою ставкою, якщо залишити осторонь ті чинники, що впливають на самі відсоткові ставки. Це стосується насамперед інфляції.

Згідно теорії Фішера, зростання рівня інфляції веде до пропорційного зростання рівня відсоткових ставок та навпаки. Для двох та більше країн використовується генералізований ефект Фішера: різниця темпів інфляції між двома країнами дорівнює різниці в них відсоткових ставок.

Перехід від відсоткових ставок до валютних курсів пояснює міжнародний ефект Фішера, котрий доводить, що очікувана відсоткова зміна обмінного курсу є функцією різних відсоткових ставок у двох країнах.

Вищий темп інфляції всередині країни, ніж за кордоном, примушує місцеві банки встановлювати вищі відсоткові ставки порівняно з іноземними, тому що в них закладено інфляційне очікування. Це веде до знецінення національної валюти.

Між тим, слід розуміти, що зростання відсоткової ставки може призвести до зростання валютного курсу, так і до його зниження. Це залежить від причини зростання відсоткової ставки.

Як відомо, номінальна відсоткова ставка дорівнює сумі реальної відсоткової ставки та очікуваного темпу інфляції. З наведеної формули виходить, що на рівень номінальної відсоткової ставки може впливати як зміна темпу інфляції, так і зміна реальної відсоткової ставки. Курс національної валюти зростатиме або знижуватиметься залежно від того, яка складова формули впливає на зміну номінальної відсоткової ставки. Якщо зростає реальна відсоткова ставка, то це веде до зростання курсу національної валюти, а якщо темп інфляції – то курс національної валюти падає.

Платіжний баланс країни дає характеристику діяльності, пов'язаної з операціями виплат грошових коштів та їх отримання. Отримання грошових коштів пов'язане з експортом товарів та послуг, отримання доходу від інвестицій за кордоном і припливом капіталу (придбання зарубіжними компаніями внутрішніх активів країни). Ці

операції є джерелом іноземної валюти. Виплати грошових коштів пов'язані із імпортом товарів та послуг, відпливом капіталу. Ці операції є способом використання іноземної валюти.

Прогнозування валютних курсів на основі платіжного балансу ґрунтується на прогнозуванні змін надходження і витрачання резервів іноземної валюти, виявлення розбіжностей між передбачуваними доходами і витратами.

Міжнародна торгівля впливає на валютні курси через співвідношення імпорту та експорту. Імпорт товарів породжує пропозицію валюти цієї країни, а експорт з країни приводить до попиту на валюту цієї країни на ринку валютних обмінів.

Збільшення імпорту призводить до зниження курсу валюти, зменшення імпорту – до його зростання.

Прогнозування змін обмінного курсу може ґрунтуватися на будь-яких факторах, котрі впливають на підвищення або зниження імпорту в країну: фазі ділового циклу, податках, тарифах, імпортних квотах, регулюванні з боку уряду тощо.

Оскільки експорт товарів призводить до попиту на валюту країни-експортера, збільшення експорту призводить до збільшення вартості її валюти, зниження експорту викликає зниження обмінного курсу.

Всі фактори, що впливають на обсяг експорту, можуть бути використані для прогнозування змін валютного курсу.

Такі показники платіжного балансу як торговельний баланс (нетто – співвідношення експорту й імпорту країни), баланс розрахунків за поточними операціями впливають на тенденції руху валютного курсу.

Ключовими факторами, що впливають на зміну валютних курсів, є також фактори довіри до надійності валюти, спред – величина, на яку ринковий курс перевищує курс офіційний – між офіційним і ринковим курсами та ряд технічних факторів, таких, як публікація національних статистичних даних, сезонна потреба у валюті, деякі зміцнення валюти після її тривалого послаблення і навпаки.

Крім цього, останнім часом великий вплив на валютний курс чинять спекулятивні фінансові потоки на міжнародному валютному ринку FOREX. Однією з причин виникнення і поживлення спекуляцій на валютному ринку стали розвиток електронних міжнародних розрахунків та можливість участі у валютно-обмінних операціях безлічі гравців з різних країн світу, а також незначні витрати на проведення електронних трансакцій.

Таким чином, валютний курс є досить динамічним показником, який впливає на стан економіки в цілому і для формування успішної валютно-курсової політики кожної країни необхідно детальне вивчення, прогнозування та розрахунок всіх суттєвих факторів, що впливають на нього.



Валютне регулювання – одна з форм державного регулювання міжнародних економічних відносин, спрямована на регулювання міжнародних розрахунків і порядку здійснення операцій з валютою та валютними цінностями з метою урівноваження платіжних балансів, зміни структури імпорту або його обмеження, скорочення платежів за кордон, концентрації валютних ресурсів у руках держави.

Системи національного регулювання грошово-валютних відносин мають дуже давню історію. Розпочиналося воно, як правило, з впровадження заборони вивезення золота з країни. Поступово це регулювання поширилось на інші валютні цінності, в тому числі на платіжні засоби та цінні папери акції й облігації. З введенням оборотності валют валютне регулювання в деяких розвинутих країнах було скасоване, в інших – значно послаблене.

Валютне законодавство розвинутих країн визначає коло валютних операцій, які можуть бути підпорядковані валютному регулюванню. У більшості випадків вони поділяються на операції, пов'язані з міжнародним рухом капіталів, зовнішньою торгівлею, міжнародними борговими відносинами, операціями із золотом та іншими валютними цінностями; операції, пов'язані з розвитком таких сфер міжнародних відносин як туризм, інші форми спеціальних міждержавних виплат.

Валютне регулювання забезпечується спеціальною системою правових норм і засобів. Цю систему деякі спеціалісти-правники розглядають як самостійний інститут права (у зарубіжній літературі його називають "валютним правом").

У системі державного регулювання економічного життя кожної країни виділяють сукупність заходів, які проводяться центральними банками у сфері грошового обігу і валютних відносин з метою впливу на купівельну спроможність грошей, валютні курси та на економіку загалом, що становить сутність певної валютної політики держави. Ця політика здійснюється переважно у двох формах: облікової (дисконтній) і девізній.

Облікова (дисконтна) політика означає зміну облікової ставки центрального банку з метою регулювання валютного курсу, шляхом впливу на рух короткострокових капіталів. В умовах пасивного платіжного балансу центральний банк підвищує облікову ставку і тим самим стимулює приплив іноземного капіталу з країн, де цей рівень нижчий. Цей приплив короткострокових капіталів поліпшує стан платіжного балансу, створює додатковий попит на національну валюту, таким чином, сприяє підвищенню її курсу. Досить неординарним прикладом застосування облікової валютної політики на сучасному етапі розвитку грошово-валютних відносин можуть слугувати дії Центрального банку Швеції, коли в другій половині 1992 р. виникла паніка на валютних ринках Європи і шведська крона опинилась у досить скрутному становищі. Щоб терміново підвищити валютний курс крони,

було оголошено рішення Центрального банку про підвищення ставки позикового відсотка до 75 %, а згодом цю ставку було встановлено на небаченій досі в практиці валютних відносин цифрі в 500 %. До такого неординарного заходу Центральний банк Швеції вдався, щоб зупинити вплив валюти за кордон. Саме в той час до аналогічних заходів вдався і Центральний банк Норвегії,

За значного активного сальдо платіжного балансу, що трапляється рідко, центральні банки відповідних країн вдаються до протилежних дій. Вони знижують облікову ставку і тим самим стимулюють вплив іноземного і національного капіталу з метою зменшення активного платіжного сальдо. За цих умов зростає попит на іноземну валюту, її курс підвищується, а курс національної валюти відповідно падає.

Облікова політика – це традиційний метод регулювання валютного курсу. Але в сучасних умовах ефективність цього методу значно зменшилася за рахунок інтенсивних процесів інтернаціоналізації господарського життя і негативного впливу дорогих кредитів на розвиток національних економік.

Прагнення управляти валютною політикою за допомогою відсоткових ставок за надання кредиту спостерігалось в розвинутих країнах ще наприкінці XIX ст., але досить активно і в широких масштабах таке управління почало проводитися у 20-30-х роках XX ст. Після Другої світової війни найбільш широко використовується так званий компенсаційний принцип облікової політики. Сутність цього методу валютного регулювання полягає в поєднанні та послідовному використанні двох протилежних типів цієї політики: політики обмеження кредиту, так званої кредитної рестрикції, або політики "дорогих грошей", а також політики стимулювання кредиту, так званої кредитної експансії, або політики "дешевих грошей".

Політика кредитної рестрикції ("дорогих грошей") використовується, як правило, в умовах стрімкого промислового буму та зростання господарської активності. Її мета – перешкодити процесові активного використання кредиту господарськими суб'єктами та загальмувати промисловий бум, який часто призводить до "перегрівання економіки" і перевиробництва товарів.

Політика кредитної експансії ("дешевих грошей"), навпаки, спрямована на стимулювання кредитних операцій у розрахунку на те, що більш сприятливі умови кредитування будуть спонукати до господарської активності, зростання виробництва і залучення іноземного капіталу.

Ліберальна політика кредитної експансії спричиняє зниження валютного курсу, і навпаки, політика кредитної рестрикції породжує тенденцію до підвищення валютного курсу.

Девізна політика спрямована на регулювання валютного курсу шляхом купівлі та продажу іноземної валюти (девіз). У сучасних умовах

девiзна валютна полiтика часто набуває форми валютної iнтервенцiї – прямого втручання центрального банку в операцiї з iноземною валютою на валютних ринках з одночасним введенням обмежень у сферi валютних операцiй на внутрiшньому ринку.

При використаннi девiзної валютної полiтики у разi падiння курсу нацiональної валюти центральний банк краiни продає на валютних ринках, як правило, значнi суми iноземної валюти, що веде до зростання курсу нацiональної валюти щодо iноземної, та, навпаки, скуповування iноземної валюти веде до падiння курсу нацiональної.

Девiзна валютна полiтика справляє тимчасовий i обмежений вплив на рiвень валютного курсу, якщо немає докорiнних порушень платiжного балансу. За наявностi таких порушень активне використання девiзної полiтики може призвести до швидкого виснаження валютних резервiв краiни, не запобiгши при цьому процесу знецiнення нацiональної валюти. Тому проведення валютної iнтервенцiї передбачає наявнiсть у центральних емiсійних банках краiн, що її проводять, великих валютних резервiв i можливе тодi, коли неврiвноваженiсть платiжного балансу незначна та характеризується перiодичною змiною пасивного сальдо на активне. Iнакше проведення валютних iнтервенцiй загрожує не тiльки повним виснаженням валютних резервiв, як уже зазначалося, а й розладнанням грошового обiгу всерединi краiни.

Часто валютна iнтервенцiя використовується для пiдтримання курсу валюти на заниженому рiвнi з застосуванням валютного демпiнгу – знецiнювання нацiональної валюти з метою масового експорту товарiв за цiнами, нижчими за свiтовi.

Валютний демпiнг використовується для експорту товарiв шляхом застосування спецiальних занижених валютних курсiв, якi вiдображають зовнiшне знецiнення валюти у розмiрах, що перевищують знецiнення грошей на внутрiшньому ринку краiни, яка експортує товари та послуги. За валютного демпiнгу експортер, навiть за високого рiвня витрат виробництва, реалiзуючи свої товари на зовнiшнiх ринках за цiнами, нижчими за свiтовi, може одержати досить вигiдний прибуток у валютi тiєї краiни, куди експортується товар.

Найчастiше валютний демпiнг здiйснюється в умовах множинностi валютних курсiв, при використаннi так званих вiльних курсiв та iнших спецiальних занижених курсiв для певного виду товарiв, послуг та операцiй.

Валютний демпiнг безпосередньо впливає на торговельно-економiчнi вiдносини вiдповiдних краiн. Так, занижений валютний курс пiдвищує конкурентоспроможнiсть фiрм певної краiни на свiтових ринках та сприяє розширенню експорту товарiв i послуг. Однак заниження валютного курсу призводить до зростання внутрiшнiх цiн, краiна вивозить бiльше товарiв i послуг на вiдповiдну одиницю iмпорту, що порушує еквiвалентнiсть мiжнародного обмiну на шкоду цiй краiни.

Штучно завищений валютний курс спричиняє протилежний економічний ефект, коли на одиницю вивезеного за кордон товару країна, за рахунок імпорту, одержує більшу кількість товарів і послуг. Цим також порушується еквівалентність міжнародного обміну, але вже на користь цієї країни.

Традиційними методами валютного регулювання є девальвація і ревальвація, які хоч і меншою мірою, ніж це було за часів дії золотомонетного стандарту, все ж знаходять застосування і в практиці сучасних грошово-валютних відносин. Сутність дії цих двох протилежних явищ полягає у відповідному зниженні або підвищенні валютного курсу.

До скасування офіційного вмісту золота у валютах девальвація означала зменшення в законодавчому порядку металічного вмісту національної грошової одиниці, або зниження офіційного курсу валюти певної країни щодо золота чи срібла, а після скасування – зниження курсу національної валюти щодо іноземних валют.

Нині девальвація часто офіційно закріплює вже здійснене в умовах інфляції фактичне знецінення національної валюти або є вихідним пунктом майбутньої інфляції. Нерідко девальвація не забезпечує стабілізації валюти, а лише є проміжним етапом інфляційних процесів. Тому в економічній літературі можна зустріти визначення девальвації як відносно тривалого зниження курсу валюти.

Ревальвація – офіційне підвищення вартості валюти, що виражається у зростанні її золотого вмісту (система золотомонетного стандарту), або в підвищенні її курсу щодо інших валют. За механізмом впливу на економічні процеси ревальвація протилежна девальвації.

На відміну від девальвації ревальвація порівняно рідкісне явище у валютно-фінансовому світі. Це пояснюється тим, що країна, яка здійснює ревальвацію своєї валюти, ставить сама себе в менш вигідне становище у сферах зовнішньої торгівлі, припливу іноземного капіталу і розвитку міжнародного туризму порівняно з іншими країнами. Адже, підвищуючи курс своєї валюти щодо валют інших країн, держава, яка здійснює ревальвацію, викликає підвищення цін експортованих товарів у іноземній валюті, чим знижує конкурентоспроможність країни на світовому ринку, стримує експорт її товарів. Паралельно відбувається процес зниження цін, виражених у національній валюті, на товари, що імпортуються до країни. Отже, ревальвація призводить до зростання попиту на імпортовані товари та послуги і реально збільшує обсяги імпортованої продукції. Ревальвація робить не вигідним вкладення капіталу в цю країну для іноземних інвесторів, оскільки вони при обміні валют одержують меншу суму в місцевій валюті. Для країни, яка ревальвувала свою валюту, стає вигідним експорт капіталу, адже виникає можливість купівлі більш дешевої іноземної валюти.

Традиційно ревальвація використовується для боротьби з інфляційними процесами, оскільки, стримуючи зростання грошової маси в обігу, дещо затримує зростання внутрішніх цін.

Ревальвація також здійснюється з метою стримування зростання активності сальдо торговельного балансу. Оскільки вона сама по собі ставить країну, що вдається до ревальвації, в менш вигідне становище на світовому ринку, то часто здійснюється під тиском інших країн, які мають найактивніші зовнішньоекономічні зв'язки з цією країною.

У сучасних умовах механізм ревальвації значно модифікувався, особливо після введення системи плаваючих валютних курсів. За цих умов ревальвація можлива у формі підвищення валютного паритету не до всіх валют, а лише щодо валют тих країн, з якими ця валюта має спільний режим плавання. Ревальвація можлива й у формі відмови центрального банку країни від проведення валютної інтервенції для підтримання або підвищення курсу національної валюти щодо інших валют.

Розглянуті інструменти валютного регулювання і валютної політики є, головним чином, засобами економічного впливу держави на динаміку курсових співвідношень власної валюти. Поряд з цим у практиці грошово-валютних відносин набувають застосування методи прямого втручання держави у механізм формування валютних курсів. Йдеться про валютні обмеження як систему нормативних правил, встановлених у законодавчому й адміністративному порядку, спрямованих на обмеження операцій із золотом, валютними цінностями та іноземною валютою. Вони поширюються на фізичних та юридичних осіб щодо обміну валюти власної країни на іноземну, а також інші валютні операції.

Валютні обмеження передбачають організацію і здійснення компетентними органами відповідних країн спеціальних заходів валютного контролю з метою врівноваження платіжних балансів і підтримання курсів національних валют. Система валютного контролю за здійсненням валютних операцій часом ослаблюється, часом стає жорсткішою, залежно від економічної ситуації як у певній країні, так і у світовому господарстві.

Втручання держави у сферу міжнародних валютно-фінансових відносин виявляється в періодичному використанні валютних клірингів, при застосуванні яких взаємні розрахунки між двома або декількома країнами здійснюється шляхом заліку зустрічних вимог, а платежі валютою здійснюються лише на суму різниці в товарних поставках та наданих послугах. Валютний кліринг спочатку використовувався лише для зовнішньоторговельних розрахунків, а згодом був поширений на операції неторговельного характеру та інші платежі, що виникають у результаті економічних зв'язків між окремими країнами й економічними угрупованнями.

У практиці міжнародних розрахунків розрізняють дво-, три- і багатосторонні кліринги. Найбільшого поширення набули двосторонні кліринги, за яких залік зустрічних вимог і зобов'язань відбувається між двома країнами. Багатосторонній валютний кліринг відрізняється від двостороннього тим, що заліки взаємних вимог, зобов'язань та взаємне збалансування міжнародних платежів, здійснюються між всіма країнами – учасницями клірингової угоди.

Останнім часом клірингові розрахунки почали широко застосовуватися в багатосторонніх взаємних розрахунках країн, що розвиваються, у рамках їх економічних і валютних угруповань. Загалом валютні кліринги справляють двоїстий вплив на розвиток зовнішньої торгівлі. З одного боку, вони пом'якшують негативні наслідки валютних обмежень, надаючи можливість країнам-експортерам використовувати валютну виручку. З іншого боку, при клірингових розрахунках зовнішньоторговельний оборот необхідно регулювати з кожною країною окремо, а валютну виручку можна використовувати лише в тій країні, з якою укладена клірингова угода. Крім того, замість виручки в конвертованій валюті експортери за поставлені товари та надані послуги одержують національну валюту. Спочатку це було причиною пошуку країнами різних обхідних шляхів щодо додержання клірингових угод, а згодом, з лібералізацією міжнародних економічних відносин, валютний кліринг між розвинутими країнами значно скоротився, а з часом фактично припинив існування.

Однією з форм валютних обмежень є валютна блокада – припинення або обмеження валютно-фінансових відносин із заблокованою країною, аж до заморожування в банках валютних цінностей держави та валюти приватних осіб з метою здійснення на неї економічного і політичного тиску.

Розрізняють односторонню, коли одна країна блокує іншу, та багатосторонню, коли вона здійснюється рядом держав. Валютна блокада буває повна – при використанні всіх методів валютно-фінансового впливу, аж до заморожування валюти країни, що піддається валютній блокаді, та часткова, коли використовуються лише окремі методи валютної блокади. Багатостороння валютна блокада часто здійснюється через міжнародні валютно-фінансові організації – Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та ін.

Деякі країни світу використовують одночасно кілька видів валютних курсів, наприклад, особливий курс для зовнішньоторговельних операцій, курс для фінансових операцій, для туристів тощо.

Зовнішньоекономічні операції пов'язані з різноманітними валютними ризиками, небезпекою валютних (курсівих) втрат, які можуть виникнути у зв'язку зі зміною курсу іноземної валюти щодо національної при проведенні зовнішньоторговельних, кредитних та

валютних операцій. При цьому, експортер може зазнавати збитків (курсних втрат) при зниженні курсу іноземної валюти щодо національної – у період між підписанням контракту та здійсненням за ним платежів. Курсові втрати імпортера пов'язані з імовірним підвищенням курсу валюти, в якій передбачені розрахунки за контрактом.

Для запобігання валютним ризикам практика міждержавних розрахунків виробила систему валютних застережень, які є специфічною формою валютних обмежень.

Валютні захисні застереження спрямовані на усунення або обмеження валютного ризику в торговельно-економічних відносинах із країнами, розрахунки з якими здійснюються у вільно конвертованій валюті, а також тими з них, де розрахунки здійснюються за клірингом. При цьому застереження, що передбачають перерахунок суми платежу в разі зміни курсу валюти платежу, носять назву двосторонніх, оскільки можливі збитки і вигоди однаково поширюються і на експортера, і на імпортера. Односторонні застереження захищають інтереси тільки однієї зі сторін на випадок підвищення або зниження валютного курсу.

Різновидом валютних застережень є так звані мультивалютні застереження. Мультивалютні застереження передбачають перерахунок суми платежу за умови зміни середньоарифметичного курсу найбільш стійких валют світу щодо валюти платежу. Використання мультивалютних застережень дає можливість уникнути залежності тільки від однієї валюти, оскільки розрахунок здійснюється за середнім умовним показником, який дає змогу визначити величину валюти ціни і валюти платежу на базі не однієї, а кількох валют. Широке використання в зовнішньоекономічних відносинах спеціальних розрахункових одиниць – СПЗ і євро – дає змогу уникнути ситуацій, які спонукають сторони вдаватися до мультивалютних застережень.

Система валютних обмежень регламентується державою в цілому, а специфічна їх форма – валютні застереження – використовуються на макроекономічному рівні у зовнішньоекономічних відносинах – юридичними і фізичними особами. Загалом система валютного регулювання і валютного контролю в кінцевому підсумку спрямована на досягнення країнами або іншими суб'єктами зовнішньоекономічних відносин більшого ступеня платоспроможності щодо інших країн чи суб'єктів і світового співтовариства в цілому.

Найважливішою якісною характеристикою валюти є ступінь її конвертування. За ступенем конвертування валюти бувають такі: вільно конвертовані, частково конвертовані, неконвертовані, зовнішньо конвертовані, внутрішньо конвертовані. Вільно конвертована валюта (ВКВ) – це валюта, яка вільно і необмежено обмінюється на інші іноземні валюти. Вона володіє повною зовнішньою і внутрішньою

зворотністю, тобто однаковим режимом обміну як для резидентів, так і для нерезидентів.

Сфера обміну ВКВ поширюється на поточні операції зовнішньоекономічної діяльності, неторговельні платежі, туризм, а також на операції руху зовнішніх кредитів і закордонних інвестицій. Вільно конвертовану валюту ще називають резервною валютою, оскільки в ній центральні банки інших країн нагромаджують і зберігають резервні кошти для міжнародних розрахунків.

Часткова конвертованість валюти означає, що на деякі галузі зовнішньоекономічної діяльності або на деякі категорії власників режим конвертованості не поширюється.

Замкнута (неконвертована) валюта – це національна валюта, яка не обмінюється на інші валюти і яка функціонує тільки в межах однієї країни. До замкннутих валют відносяться валюти країн, що розвиваються. У цих країнах застосовуються різні обмеження на ввезення і вивезення валюти, продаж і купівлю, обмін національної валюти та іноземних валют.

Також розрізняють внутрішню та зовнішню конвертованість.

Внутрішня (резидентська) конвертованість національної валюти – це можливість обміну національної валюти на іноземну для резидентів даної країни.

Зовнішня конвертованість національної валюти спостерігається тоді, якщо в країні надано можливість обміну національної валюти на іноземну тільки нерезидентам.

Отже для забезпечення конвертованості валюти необхідна наявність певних умов: реальний та єдиний курс валюти; вільний доступ до іноземної валюти; офіційний або вільний валютний ринок; зняття обмежень на використання національної грошової одиниці в зовнішньоекономічній діяльності; виконання грошовою одиницею всіх функцій грошей усередині країни.

### **3.2 Платіжний баланс країни**

Платіжний баланс (balance of payments) – це балансовий рахунок міжнародних операцій як вартісне вираження всього комплексу світогосподарських зв'язків країни у формі співвідношення надходжень та платежів. Платіжний баланс – це агреговане віддзеркалення економічних відносин країни з рештою світу протягом певного періоду часу. Платіжний баланс – статистичний звіт, де у систематичному вигляді наводяться сумарні дані про зовнішньоекономічні операції цієї країни з іншими країнами світу за певний проміжок часу.

За економічним змістом розрізняють баланс на певну дату і за певний період.

Платіжний баланс на певну дату існує у вигляді співвідношення платежів та надходжень, які із дня на день постійно змінюються. Стан



платіжного балансу визначає попит і пропозицію національної й іноземної валюти в цей момент і він є одним із факторів формування валютного курсу.

Платіжний баланс за певний період (місяць, квартал, рік) складається на основі статистичних показників при здійсненні за цей період зовнішньоекономічних дій і дає змогу аналізувати зміни в міжнародних економічних зв'язках країни, масштабах і характері її участі у світовому господарстві.

З бухгалтерського погляду, платіжний баланс завжди знаходиться в рівновазі. Проте за підсумками його основних розділів може мати місце або активне сальдо, якщо надходження перевищують платежі, або пасивне, коли платежі перевищують надходження.

В платіжному балансі використовується принцип подвійного запису, кожна операція має дві сторони – дебет і кредит. У відповідності з цією обліковою системою загальна сума на дебеті повинна завжди бути рівною загальній сумі на кредиті.

Кредит – це вплив за кордон вартостей, за які мають надійти платежі у певну країну (збільшення пасивів, зменшення активів) (принносять іноземну валюту).

Дебет – це приплив вартостей із-за кордону до даної країни, за які її резиденти мають платити за кордон (збільшення активів, зменшення зобов'язань) (пов'язані з витратами іноземної валюти).

### **Способи використання інформації платіжного балансу.**

По-перше, за допомогою записів результатів обміну між країнами легше зробити висновок про стабільність системи плаваючих курсів, оскільки платіжний баланс допомагає виявити акумулювання валют у руках тих людей, які більше зацікавлені в цьому (резиденти) і тих, які намагаються позбутися цих валют (нерезиденти).

По-друге, платіжний баланс незамінний і в умовах фіксованих валютних курсів, оскільки допомагає визначити розміри нагромадження даної валюти в руках іноземців і дає змогу вирішити питання про доцільність підтримування фіксованого курсу валюти, якщо їй загрожує криза.

По-третє, рахунки платіжного балансу надають інформацію про накопичення заборгованості, виплату процентів і платежів з основної суми боргу і можливості країни заробити валюту для майбутніх платежів. Ця інформація необхідна для того, щоб зрозуміти, наскільки країні-боржнику стало важче (або дорожче) погасити борги іноземним кредиторам.

Платіжний баланс має такі основні розділи:

- торговельний баланс;
- баланс послуг та некомерційних платежів.
- баланс руху капіталів і кредитів.

Торговельний баланс – це співвідношення вартості експорту та імпорту. Економічний зміст активу чи дефіциту торговельного балансу щодо конкретної країни залежить від її положення в світовому господарстві, характеру її зв'язків із партнерами та загальної економічної політики.

Баланс послуг та некомерційних платежів включає:

– платежі та надходження за транспортні перевезення, страхування, електронний, телекомічний та інші види зв'язку, міжнародний туризм, обмін науково-технічним і виробничим досвідом, експортні послуги, утримання дипломатичних, торговельних та інших представництв за кордоном, передачу інформації, культурні та наукові обміни, різні комісійні збори, рекламу, організацію виставок, ярмарків, торгівлю ліцензіями, лізингові операції тощо;

– за прийнятими у світовій статистиці правилами у розділ “Послуги” входять, як не дивно, виплати прибутків від інвестицій за кордоном та процентів за міжнародними кредитами, хоча за економічним змістом вони звичайно ближчі до руху капіталу;

– за методикою МВФ показують односторонні перекази: державні операції – субсидії іншим країнам по лінії економічної допомоги, державні пенсії, внески в міжнародні організації; приватні перекази – перекази іноземних робітників, фахівців, родичів на батьківщину.

Баланс руху капіталів і кредитів – виражає співвідношення вивозу та ввозу державних і приватних капіталів, наданих і одержаних міжнародних кредитів.

За економічним змістом ці операції поділяються на дві категорії: міжнародний рух підприємницького капіталу; міжнародний рух позикового капіталу.

Міжнародний рух підприємницького капіталу включає:

Вивіз капіталу: прямі інвестиції за рубіж, проведені національними фірмами, придбання національними інвесторами зарубіжних акцій та облігацій, придбання національними резидентами банківських депозитів в зарубіжних банках.

Приток капіталу: прямі інвестиції в економіку країни, що здійснюються зарубіжними фірмами, придбання зарубіжними інвесторами акцій та облігацій іншої країни, придбання нерезидентами депозитів банків країни.

Міжнародний рух позикового капіталу включає: довго- і середньострокові операції, тобто державні та приватні запозичення і кредити, які надаються на термін понад один рік.

Короткострокові операції включають міжнародні кредити терміном до одного року; поточні рахунки національних банків у закордонних банках (авуари); переміщення грошового капіталу між банками.

Операції з ліквідними валютними активами – заключна стаття платіжного балансу, відображає операції з ліквідними валютними активами, в яких беруть участь державні валютні органи й у результаті яких відбуваються зміни як величини, так і складу центральних офіційних золотовалютних резервів.

Запропонована МВФ схема в загальних рисах повторює прийняту систему побудови статей платіжних балансів країн з деякими модифікаціями, що робить її універсальною і дає змогу порівняти й аналізувати платіжні

баланси.

Методологія складання платіжного балансу визначається за допомогою міжнародного стандарту “Керівництво з платіжного балансу”, що розробляється і періодично публікується МВФ. Останнє, п’яте видання Керівництва опубліковано у 1993 р. Прийнята МВФ система класифікацій статей платіжного балансу використовується країнами-членами Фонду як основа національних методів класифікації.

Однак платіжні баланси промислово розвинутих країн і країн, що розвиваються, суттєво відрізняються як за методикою складання, так і за змістом. Схеми платіжних балансів, прийнятих сьогодні МВФ і ОЕСР, враховують спільні риси, притаманні всім розвинутим країнам, і водночас дають змогу кожній країні вносити свої корективи.

Фактори, що впливають на стан платіжного балансу: нерівномірність економічного і політичного розвитку країн, міжнародна конкуренція; циклічні коливання економіки; зростання закордонних державних витрат, пов’язаних із мілітаризацією економіки військовими витратами; посилення міжнародної фінансової взаємозалежності; зміни в міжнародній торгівлі; вплив валютно-фінансових факторів; негативний вплив інфляції; торгівельно-політична дискримінація певних країн; надзвичайні обставини – неврожай, стихійні лиха, катастрофи.

Платіжний баланс будь-якої країни підлягає процесу безперервної правки. Необхідність цієї правки пояснюється впливом різних економічних факторів на платіжний баланс.

Інформаційну базу платіжного балансу (як і в світовій практиці) становлять такі джерела: дані банківської системи про надходження платежів з-за кордону і здійснення платежів за кордон (фінансові операції з нерезидентами); інформація про пересування товарних потоків через кордон (міжнародна торгівля); статистичні спостереження підприємств та організацій з метою збирання повної та додаткової інформації (статистична звітність експортерів та імпортерів продукції, інвесторів, та одержувачів іноземних інвестицій тощо).

МВФ отримує платіжний баланс України з 1994 р. З квітня 1996 р. розпочато видання щоквартальника “Платіжний баланс України”, в якому публікуються табличні дані з платіжного балансу, аналітичні матеріали щодо розвитку зовнішнього сектора економіки та впливу поточної економічної політики на його стан.

Національний банк України складає платіжний баланс, який базується на основі міжнародної операційної системи звітності (ITRS-international transaction reporting system), яка була розроблена у січні 1993 р. Операції звітуються у початковій валюті, накопичуються та кодуються у відповідності з BPM5 стандартною класифікацією.

Платіжний баланс України у січні 2011 року характеризувався наступними показниками. У січні 2011 року поточний рахунок був сформований з профіцитом 282 млн. дол. США, майже на рівні січня

попереднього року – 321 млн. дол. США. Сальдо поточного рахунку повернулось до додатних значень вперше за останні півроку, чому насамперед сприяли сезонні фактори та нарощення фізичних обсягів експорту за традиційними статтями. За останні 12 місяців сальдо поточного рахунку зберігається від’ємним – на рівні 2.6 млрд. дол. США (1.9% від ВВП за нашими оцінками).

Зростання експорту товарів у січні суттєво прискорилось – до 53.8% (у IV кварталі 2010 року – 23.3% порівняно з відповідним періодом минулого року). Найбільший внесок у це прискорення був забезпечений нарощенням поставок чорних металів, продукції машинобудування та хімічної промисловості (річні темпи зростання експорту цих товарів прискорились до 59.9%, 61.6% та 2.1 рази відповідно).

Насамперед такі високі темпи зростання можуть бути пояснені ціновим фактором (зокрема, зростання індексу цін на світових товарних ринках CRB сягнуло в січні 2011 року майже 40%). Але прискорення експорту в січні, у т.ч. й за рахунок підвищення фізичних обсягів поставок, вказує на зростання зовнішнього попиту на товари вітчизняного виробництва. Темпи зростання імпорту товарів продовжили залишатись вищими (56.0%) через значні обсяги поставок природного газу. Це було зумовлено збільшенням фізичних обсягів імпорту природного газу – в 2.4 раза, а ціна при цьому навіть зменшилась (на 13.5%). У результаті темпи зростання енергетичного імпорту сягнули 64.3%.

У той же час неенергетичний імпорт також зростає достатньо високими темпами – 49.7%. Локомотивом цього зростання виступає імпорт продукції машинобудування (майже 80%), зокрема наземних транспортних засобів. Це пов’язано, переважно, зі збільшенням фізичних обсягів поставок через відновлення внутрішнього попиту, як інвестиційного, так і споживчого.

Одним з головних елементом міжнародних валютних відносин виступає валютна система. Розрізняють національні і світову валютні системи.

Національна валютна система – форма організації економічних відносин країни, за допомогою яких здійснюються міжнародні розрахунки, створюються і використовуються валютні кошти держави. Національна валютна система є невід’ємною частиною валютних відносин окремих країн, закріплених у національному валютному законодавстві. У ньому передбачено порядок ввезення, вивезення, переказів і пересилання за кордон та з-за кордону національної та іноземної валют й інших валютних цінностей (платіжних документів в іноземній валюті, цінних паперів тощо). Валютне законодавство охоплює валютні операції, пов’язані з рухом капіталів, із зовнішньою торгівлею, кредитуванням, міжнародним туризмом

Основними елементами національної валютної системи є: національна валюта, режим курсу національної валюти, умови конвертації валюти, організація валютного ринку, національні органи, що регулюють і обслуговують валютні відносини країни.

Національна валютна система органічно пов'язана з внутрішньою кредитно-фінансовою системою.

В Україні національна валюта гривня знаходиться в обігу з 1996 року.

Згідно Положенню про встановлення офіційного курсу гривні до іноземних валют та курсу банківських металів (від 12.11.2003 № 496 із змінами та доповненнями) офіційний курс гривні до іноземних валют розраховується:

а) до долара США – за курсом, який визначається, як середньозважений курс продавців і покупців на міжбанківському валютному ринку України, що склався за попередній робочий день, з можливим відхиленням +/-2%;

б) до таких валют: австралійський долар, англійський фунт стерлінгів, датська крона, естонська крона, ісландська крона, канадський долар, латвійський лат, литовський літ, норвезька крона, польський злотий, сингапурський долар, словацька крона, турецька ліра, угорський форинт, чеська крона, шведська крона, швейцарський франк, юань женьміньбі (Китай), японська ена, євро, лев (Болгарія), вон Республіки Корея, долар Гонконгу, кіпрський фунт, мальтійська ліра, новозеландський долар, румунський лей, словенський долар, хорватська куна – на підставі інформації про курс гривні до долара США, установлений згідно з підпунктом "а" цього пункту, та про щоденний фіксинг курсів валют до євро Європейського центрального банку;

в) до таких валют: азербайджанський манат, білоруський рубль, казахстанський тенге, молдовський лей, російський рубль, туркменський манат, узбецький сум, вірменський драм, грузинський ларі, киргизький сом, таджицький сомоні – на підставі інформації про курс гривні до долара США, установлений згідно з підпунктом "а" цього пункту, та про курси національних валют до долара США, установлені відповідними центральними (національними) банками держав;

г) до таких валют: бразильський ріал, в'єтнамський донг, єгипетський фунт, ізраїльський новий шекель, індійська рупія, іранський ріал, іракський динар, кувейтський динар, ліванський фунт, лівійський динар, мексиканське нове песо, монгольський тугрик, пакистанська рупія, перуанський новий сол, саудівський ріал, сирійський фунт, новий тайванський долар, франк КФА, чилійське песо – на підставі інформації про курс гривні до долара США, установлений згідно з підпунктом "а" цього пункту, та про поточні крос-курси відповідних валют до долара США на міжнародних валютних ринках, у тому числі тих, що публікує газета "Financial Times";

д) до СПЗ – на підставі інформації про курс гривні до долара США, установлений згідно з підпунктом "а" цього пункту, та про курс СПЗ до

долара США, установлений Казначейським управлінням Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ).

До ознак, що допомагають краще зрозуміти міжнародні валютні відносини, належить поняття валютної зони.

Валютна зона – це об'єднання багаточисельних і різних за рівнем економічного розвитку держав у більш чи менш єдине валютне угруповання, зумовлене тісними економічними, а інколи й політичними, зв'язками у вигляді єдиного валютно-фінансового режиму та однакової, в основному, системи валютних обмежень.

Особливості валютних зон: підтримання усіма учасниками валютної зони твердих курсів своїх валют відносно основної валюти; зміна курсів своїх національних валют відносно інших валют здійснюється тільки зі згоди держави основної валюти; зберігання в банках країни основної валюти більшої частини національних валютних резервів; вільний обмін між собою валют країн-учасниць валютної зони; вільних рух коштів у межах зони і наявність обмежень відносно третіх країн; зосередження зовнішніх рахунків країн-учасниць у банках країни, яка очолює валютну зону.

Найбільшими валютними зонами у світі є стерлінгова зона, доларова зона і зона євро.

Наприкінці XIX ст. на основі інтернаціоналізації продуктивних сил, міжнародного поділу праці, формування світового ринку, поширення золотого стандарту виникла світова валютна система.

Світова валютна система – це форма організації валютних відносин в межах світового господарства, яка функціонує на підставі юридичних норм, угод і законів між країнами. Її характерними елементами виступають: стабільність золотих валют у більшості розвинутих країн; чіткий механізм визначення валютних курсів; валютний ринок; узгоджений порядок взаємних міжнародних платежів на основі вексельного обігу (що здійснювався через банківські перекази) та золота.

Золото виконувало всі функції грошей. Це забезпечувало стабільність валютної системи, вільне переливання капіталу із країни в країну, необмежений обмін національних валют та ін. Ця система була закріплена міжнародними угодами. Трегвою основною формою валютної системи є регіональна. Найбільшого розвитку вона набула в Європейському Союзі.

Світова валютна система склалася на основі розвитку світового ринку, закріплена міждержавними угодами й обслуговує взаємний обмін результатами діяльності національних господарств.

Світова валютна система має таку функціональну структуру: визначення складу основних міжнародних платіжних засобів; встановлення режиму валютних паритетів і валютних курсів; визначення умов конвертування (розміну) валют; вироблення механізму поповнення каналів міжнародного обігу достатньою кількістю платіжних коштів; уніфікація основних форм міжнародних розрахунків; визначення статусу міждержавних

інститутів, які регулюють валютні відносини; встановлення режиму міжнародних валютних ринків і ринків золота.

Дві основні підсистеми світової валютної системи включають:

– валютний механізм – це правові норми та інститути, які ці норми виробляють і представляють (це і різні міжнародні угоди з валютних питань, Міжнародний валютний фонд, регіональні валютно-кредитні заклади і національні валютно-кредитні заклади);

– система міжнародних валютних відносин, тобто плінні (поточні) зв'язки, які виникають між різними суб'єктами МЄВ на валютних ринках з метою здійснення міжнародних розрахунків, кредитних і валютних операцій.

Це два пов'язані між собою елементи світової валютної системи, котрі, будучи взаємопротилежними за функціональним змістом, взаємодоповнюють один одного. Стабільний, малорухоми, як і повинно бути, валютний механізм до певної міри регулює стан постійних бурхливих змін та оновлень фінансово-кредитних операцій, зв'язків, які складають систему міжнародних валютних відносин. І навпаки, швидкий розвиток міжнародних валютних відносин призводить з часом до змін (удосконалення) валютного механізму.

Світова валютна система склалася ще в XIX сторіччі у вигляді «золотого стандарту», за якого міжнародними грішми було золото. На Генуезькій конференції в 1922 році було укладено міжнародну угоду, яка документально оформила світову валютну систему, ввівши золотодевізний стандарт, який передбачав обмін провідних валют на золото за фіксованими співвідношеннями. Офіційно золотодевізний стандарт протримався до 1944 року, а реально – до «великої депресії» 30-х років.

У 1944 році зародилася Бреттон-Вудська валютна система (золотодоларовий стандарт) у відповідності до угоди, яку було укладено у місті Бреттон-Вудс (США). Ця система офіційно проіснувала до 1978 року, а реально перестала існувати вже в 1971 році. Основні положення цієї системи: світовими грішми вважалися золото і долар; скарбниця США зобов'язувалася обмінювати долари центральним банкам та урядовим установам інших країн за встановленим офіційним курсом 1934 року (35 доларів за трійську унцію – 31,1 г); прирівнювання валют і їх взаємний обмін здійснювалися на основі офіційно узгоджених співвідношень (валютних паритетів); паритети були стабільними, а їхня зміна могла відбутись тільки з дозволу Міжнародного валютного фонду при певних умовах; ринкові курси валют не повинні були відхилятися від фіксованих доларових паритетів у той чи інший бік більше, ніж на 1% (тобто усі валюти твердо прив'язувалися до долара); міждержавне регулювання здійснювалось головним чином через Міжнародний валютний фонд.

Органом валютного регулювання став Міжнародний валютний фонд (МВФ). Протягом майже трьох десятиріч ця система працювала ефективно. Конвертованість долара, штучно знижена ціна дали можливість США нагромадити у 1949 р. майже 22 тис. т золота (до 70% офіційних запасів золота капіталістичних країн). У 1950 р. золотий запас США в 7 разів

перевищував доларові активи. Більшість країн у 50-ті роки не бажали і не могли пред'явити значних сум доларових активів для обміну на золото. Ситуація почала змінюватися наприкінці 50-х – на початку 60-х років у зв'язку з посиленням економічної могутності Японії, Західної Німеччини та інших країн Західної Європи, з нереальністю офіційної ціни золота (у 1973 р. вона становила 42,22 дол. за унцію, а ринкова – 112), зростанням дефіциту державного бюджету США та платіжного балансу тощо. У 1971 р. золоті запаси США скоротилися до 10,5 млрд. дол. і станом лише 22% доларових активів. Інші країни почали відмовлятися від долара, вимагаючи його обміну на золото. За цих умов США відмін обмін доларів на золото для іноземних урядів і центральних банків, що призвело до краху золотодоларового стандарту.

У 1976 р. в Кінгстоні (на Ямаїці) члени МВФ оголосили перехід до якісно нової світової валютної системи, до основи якої покладено такі основні принципи:

1. Перехід до плаваючих курсів та перетворення СПЗ на світовий грошовий еталон (базу паритетів і курсів), на головний резервний актив та міжнародний засіб розрахунків і платежів. При визначенні величини СПЗ за допомогою «кошика» з чотирьох валют вирішальну роль відіграє американський долар – 40%.

2. Юридичне закріплення процесу демонетизації золота: скасування офіційної ціни на нього та фіксація золотого вмісту національних валют (золотих паритетів), зняття будь-яких обмежень для його приватного використання, відміна регулювання вільного ринку золота державами та міжнародними економічними організаціями, що означає перетворення золота на звичайний товар.

3. Посилення міждержавного валютного регулювання, в тому числі через МВФ шляхом впливу на механізм "плаваючих" курсів. МВФ уповноважений стежити за валютною політикою та за станом економіки країн-членів з координації їх валютно-кредитної політики.

Поряд із загальносвітовою валютною системою в Європі сформувалась Європейська валютна система. Ця система була створена за рішенням Європейської Ради у 1978 р. і почала діяти з 13 березня 1979 р. Певним стимулом до організації цієї системи стало те, що країни ЄЕС не були задоволені функціонуванням системи СДР і її тісним зв'язком з американським доларом. Ці країни були незадоволені також уведенням у зв'язку з рішенням Ямаїської конференції (1976-1978 рр.) плаваючих курсів, що через механізм зовнішньої торгівлі негативно позначалось на їх інтересах і завдавало шкоди розвитку інтеграційних процесів, які мали місце в рамках ЄЕС і були досить потужними.

Організатори європейської валютної системи пов'язували її створення з досягненням таких цілей: забезпечення валютної стабілізації в межах Європейського співтовариства; створення за допомогою цієї валютної системи умов для економічного зростання країн-учасниць; посилення



інтернаціоналізації виробництва та інтеграції країн співтовариства; формування стабілізуючого впливу цієї системи на всю систему міжнародних економічних і валютних відносин.

Спочатку учасниками цієї системи були 8 країн-членів Європейського економічного співтовариства (Німеччина, Франція, Нідерланди, Бельгія, Люксембург, Італія, Ірландія і Данія). Механізм Європейської валютної системи складався з трьох основних елементів: європейської валютної одиниці, яка отримала назву ЕКЮ; режиму спільного коливання валютних курсів – це так звана «суперзмія», та Європейського фонду валютної співпраці. Вирішальною умовою для досягнення цілей, пов'язаних зі створенням Європейської валютної системи, стало створення європейської валютної одиниці (екю) і спільних резервів для забезпечення її стабільності.

Курс екю визначався на основі кошика валют країн-членів співтовариства з урахуванням частки валового національного продукту й зовнішньоторгового обороту кожної країни. Питома вага кожної країни переглядалася один раз на п'ять років. Найбільшу вагу в цьому кошику мала німецька марка (більше 30 %), французький франк (близько 20 %), англійський фунт стерлінгів (близько 12 %).

Особливістю Європейської валютної системи стало встановлення фіксованого курсу валют країн, які входили до цієї системи. Валюти країн-учасниць могли коливатись стосовно до європейської валютної одиниці (англ. European Currency Unit – ЕКЮ) в межах  $\pm 2,5$  %. Лише для Італії відхилення було встановлено в межах  $\pm 6$  %, а з приєднанням до Європейської валютної системи Португалії та Іспанії їм також установили цю межу коливань. Після валютної кризи 1983 р. було прийнято рішення про допустимі коливання курсів валют у межах до 15 %. Курс кожної валюти в екю визначався щоденно, щоб виявити реальну розбіжність (якщо вона мала місце) між ринковим і центральним курсами кожної валюти. Якщо відхилення переходили встановлену межу, то включався механізм підтримки курсу.

Підтримка курсу національної валюти у встановлених межах коливань здійснювалась на основі надання кредитів. Їх отриманню передувало визначення рівня коливання валюти. Рівень установлювався за двома напрямками.

Перший пов'язаний з відхиленням ринкового курсу конкретної валюти стосовно до курсу валют, виражених в екю. Це так званий перший рівень, який виступав своєрідним індикатором, що свідчив про загальну спрямованість змін у курсі валют.

Другий напрямок був пов'язаний з визначенням коливань між окремими парами валют країн-учасниць. Усі національні валюти були пов'язані попарно й утворювали валютну сітку. Наприклад, на якийсь момент 1 марка = 3 франкам. Якщо курс франка падав до нижньої межі, то країни повинні були вдатись до певних дій, здійснюючи валютну

інтервенцію. Французький банк починав продаж марки, а Німеччина здійснювала операції щодо купівлі франка.

Здійснення таких операцій, як правило, вимагало значних коштів і вони могли бути надані у формі кредиту. Якщо зміни в курсі здійснювалися в межах допустимих коливань ( $\pm 2,5\%$ ), то країна могла отримати короткостроковий кредит для так званого «внутрішньомежового втручання». Цей кредит надавався центральному банку тієї країни, чия валюта виявляла тенденцію до падіння. Кредити надавали центральні банки інших країн співтовариства на термін до 3 місяців, і цей кредит можна було повторити двічі, а загальна сума позики визначалася залежно від квоти, яка встановлювалась для кожної країни радою керуючих Європейського фонду валютної співпраці. Цей кредит давав змогу подолати негативні явища, що виникали у зв'язку з тимчасовим дефіцитом платіжного балансу країни.

Якщо країна зазнавала серйозних труднощів, то вона мала змогу отримати допомогу у вигляді кредиту на термін від двох до п'яти років за рахунок спільних коштів співтовариства. Але такий кредит супроводжувався певними умовами стосовно до економічної політики країни-позичальниці.

До числа найважливіших і водночас важких проблем слід зарахувати проблему наявності різних темпів інфляції, а також проблему дефіциту державних бюджетів, що за своїми показниками дуже відрізняється в різних країнах, які ввели євро. Зменшення темпів інфляції та зменшення бюджетного дефіциту – це один з головних напрямків подальшого вдосконалення сучасної Європейської валютної системи. Саме це повинно стати визначальним чинником забезпечення її стабільності принаймні на даному етапі.

З метою підтримки стабільності євро в умовах загрозливих темпів інфляції або суттєвого збільшення дефіциту державного бюджету передбачається застосовувати до країн-учасниць санкції у вигляді різноманітних штрафів, обмежень на отримання кредитів у європейському інвестиційному банку тощо до тих пір, поки не буде здійснено відповідне коригування дефіциту державного бюджету або доки не буде вгамовано інфляцію до прийнятних рівнів.

Але поряд з цими каральними методами розробляються і заходи щодо надання допомоги країнам-партнерам, для котрих названі вище проблеми загострюються до масштабів, які становлять певну загрозу євро.

Уведення євро виводить цю валюту на світові фінансові ринки, що надає їй статусу значно більшого ніж статус власне регіональної валюти. Ураховуючи ці обставини і не маючи можливості найближчим часом приєднатись до цього валютного союзу, Україна вводить операції з євро на валютний ринок нашої держави. Вже на початку 1999 р. Національний банк України дозволив комерційним банкам здійснювати конверсію євровалют у євро і здійснювати купівлю-продаж євро на міжбанківських валютних біржах нашої держави.

### 3.3 Валютні операції «спот». Форвардні валютні операції. Валютні операції „своп”

Угоди валютного ринку по купівлі-продажу наявної і безготівкової валюти однієї країни на валюту іншої за обговореним курсом на визначену дату одержали назву конверсійних операцій – поділяються на угоди з негайним поставкою, термінові угоди та угоди своп, рис. 3.1.

Поточні операції з негайною поставкою валюти називаються ще операціями «спот» (spot). Їх сутність полягає в купівлі-продажу валюти на умовах її поставки банками-контрагентами на другий робочий день з дня укладення угоди за курсом, зафіксованим у момент її укладення. При цьому враховуються робочі дні в країнах валют, з якими укладаються угоди, тобто якщо наступний день за датою угоди є неробочим для однієї валюти, термін поставки валют збільшується на один день. Наприклад, для угод, укладених у четвер, термін поставки валюти (валютування) – понеділок, у п’ятницю – вівторок.

Дата валютування – узгоджена сторонами дата здійснення поставки коштів на рахунок контрагента згідно з угодою.



Рисунок 3.1 – Класифікація конверсійних валютних операцій

Дата укладання угоди (дата угоди) – дата досягнення сторонами угоди домовленості щодо всіх суттєвих умов угоди, передбачених чинним законодавством та міжнародною практикою (назва обмінних валют, курс обміну, сума обмінних коштів, дата валютування, платіжні інструменти) та всіх інших умов, відносно яких згідно із заявою однієї із сторін потрібно досягти домовленості.

Валютні угоди з негайною поставкою традиційно потребують повідомлення за 2 банківські дні до укладення угоди. У разі, якщо в певний

день (dealing date) укладена угода спот, продаж валют відбудеться лише двома днями пізніше. Цей проміжок часу також потрібен для здійснення необхідних операцій з паперами і підготовки переведення грошей.

Даний час потрібен для: перевірки угоди шляхом обміну підтвердженнями між партнерами, деталізації строків здійснення угоди; надання інструкцій з розрахунку кожним партнером своєму банку, для того щоб оплатити рахунок за контрактом у визначену дату; задоволення вимог валютного контролю, якщо він існує.

Дводенний термін переказування валют за укладеною угодою раніше обумовлювався труднощами здійснення його в коротший термін. Однак значне поширення засобів зв'язку (СВІФТ), систем електронних міжбанківських переказів (ЧІПС у США, ЧАПС у Лондоні, СЕП в Україні), комп'ютерної обробки операцій дає змогу сьогодні значно прискорити переказування валюти. Про це свідчить поява таких операцій, як розміщення одноденних депозитів (overnight – розрахунки «сьогодні на сьогодні»), або валютних операцій з розрахунками today («сьогодні на сьогодні»), tomorrow («сьогодні на завтра»).

Угоди today – конверсійна операція з датою валютування в день укладання угоди.

Угоди tomorrow – конверсійна операція з датою валютування на наступний робочий банківський день за днем укладання угоди.

Угоди spot – конверсійна операція з датою валютування на другий робочий банківський день з дня укладання угоди

Разом з тим традиційно базовою валютною операцією є угода спот і базовим курсом – курс спот. Саме на базі курсів спот розраховуються інші курси угод на валютному ринку – крос-курси, курси форвардних і ф'ючерських угод.

Валютні операції з негайною поставкою є наймобільнішим елементом валютної позиції і містять у собі відповідний ризик. Зміна курсу може зумовити або великі прибутки, або великі збитки. Для запобігання ризикам валютні дилери проводять економічний та технічний аналіз руху курсу. У результаті аналізу вони віддають перевагу «довгій» (купівля валюти) або «короткій» (продаж валюти) позиціям для конкретної валюти, щодо якої вони укладають угоду. При появі нових повідомлень протягом дня оцінка тенденцій валютного ринку дилерами та напрямки валютних операцій можуть неодноразово змінюватись.

Укладаючи валютні угоди з негайною поставкою, банки дають доручення про переказування проданої валюти і на використання придбаної валюти, не очікуючи отримання письмового підтвердження про купівлю або продаж від контрагента. При великих оборотах валюти банки вимагають від клієнтів перераховувати на свої рахунки відповідні кошти (заставу), щоб запобігти ризикам неплатежу.

За допомогою операцій спот банки забезпечують потреби своїх клієнтів в іноземній валюті, перелив капіталів, у тому числі «гарячих» коштів, з однієї валюти в іншу, здійснюють арбітражні та спекулятивні операції.

Крім ризику валютних позицій, для банку існує ще ризик непереказу покриття у зв'язку з коливаннями курсів на валютних ринках. Різниця в часі роботи регіональних та міжнародних валютних ринків веде до того, що зазвичай банк переказує продану валюту до отримання інформації про зарахування на його рахунок суми придбаної валюти. У зв'язку з цим банки встановлюють для своїх клієнтів ліміти незавершених операцій, тобто загальну суму валютних угод, за якими ще не надійшла інформація про переказ валюти. Використання електронних засобів інформації і комунікацій зводить до мінімуму розрив між зарахуванням на рахунок банку коштів та отриманням ним інформації про це.

Банки можуть отримувати інформацію з комп'ютера кореспондента, в якого відкриті їхні рахунки, і навіть у разі несприятливої різниці у часі будуть мати інформацію про всі суми, що надійшли, вранці наступного дня. Це, однак, передбачає наявність суттєвих операційних витрат. Тому тільки великі банки можуть ефективно забезпечити значні обсяги операцій на валютних ринках.

Розвиток валютного ринку в Україні розпочався після проголошення незалежності держави. Складовою економічних реформ, спрямованих на перехід до ринкової економіки, стала побудова власного валютного ринку.

За своєю функціональною діяльністю валютний ринок в Україні не відрізняється від інших міжнародних та національних валютних ринків.

Головна його мета полягає в збалансуванні попиту та пропозиції на іноземну валюту та в обслуговуванні платіжного балансу держави.

З початку створення українського валютного ринку його специфіка полягала в тому, що він був представлений переважно валютною біржею, яка функціонувала як структурний підрозділ Національного банку України.

Сьогодні структура валютного ринку зазнала значних змін. Валютний ринок України складається з двох сегментів:

- міжбанківський ринок;
- ринок продажу готівки.

Центральні банки виходять на валютний ринок з двох причин: з метою залучення іноземної валюти від імені свого уряду (наприклад, для поповнення федерального резерву) та з метою створення впливу на валютний курс. В Україні таким банком є Національний банк України.

Фінансові установи (фонди хеджування, пенсійні фонди) – установи, які виступають на ринку через посередництво банків. Уповноваженими кредитно-фінансовими установами називаються ті, що отримали ліцензію НБУ на проведення валютних операцій (наприклад, Українська фінансова група, Кредитно-фінансова спілка та ін.).

Резиденти – це: фізичні особи: громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які отримали посвідку на проживання в Україні;

юридичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності, філії, представництва тощо, відділення інших відокремлених підрозділів підприємств з місцезнаходженням на території України, які здійснюють свою діяльність на підставі законів України; дипломатичні, консульські, торговельні та інші офіційні представництва України за кордоном, які мають дипломатичні недоторканність і привілеї, а також філії та представництва підприємств і організацій України за кордоном, що не здійснюють підприємницької діяльності.

Нерезиденти – це: фізичні особи (іноземні громадяни, громадяни України, особи без громадянства), які мають постійне місце проживання за межами України, в тому числі ті, що тимчасово перебувають на території України відповідно до відкритої візи строком до 1 року; юридичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності, що не мають статусу юридичної особи (філії, представництва тощо), з місцезнаходженням за межами України, які створені і діють відповідно до законодавства іноземної держави, у тому числі юридичні особи та інші суб'єкти підприємницької діяльності за участю юридичних осіб та інших суб'єктів підприємницької діяльності України; розташовані на території України іноземні дипломатичні, консульські, торговельні та інші офіційні представництва, міжнародні організації та їх філії, що мають дипломатичні недоторканність і привілеї, а також представництва інших організацій і фірм, які не здійснюють підприємницької діяльності на підставі законів України.

Комерційні банки. Банки, яким надано право на проведення валютних операцій, називаються уповноваженими, девізними або валютними. В Україні це – будь-який комерційний банк, офіційно зареєстрований на території країни, що має ліцензію Національного банку України на виконання валютних операцій, а також здійснює валютний контроль за операціями своїх клієнтів.

Порядок надання Генеральної ліцензії НБУ на право здійснення комерційними банками операцій з валютними цінностями.

Банки – юридичні особи, які здійснюють свої операції на території України не менше ніж один рік, мають розмір статутного фонду і власних коштів, що встановлюються Національним банком України, у разі, якщо вони бажають отримати ліцензію Національного банку України на право здійснення операцій з валютними цінностями, повинні: протягом одного року не мати зауважень від органів банківського нагляду та податкової інспекції щодо виконання ними вимог чинного законодавства; забезпечити відповідність проведення операцій технічним вимогам, які необхідні для здійснення саме валютних операцій (згідно з Переліком технічних вимог до комерційних банків для здійснення операцій з валютними цінностями); мати в штаті фахівців, рівень освіти яких відповідає кваліфікаційним вимогам, висунутим щодо здійснення валютних операцій; звернутися до відповідного регіонального управління Національного банку України за рекомендацією на отримання ліцензії.

Залежно від якості наданих комерційним банком документів, технічних умов, кваліфікації керівників і виконавців валютних операцій НБУ може дозволити проведення валютних операцій.

Для страхування ризиків курсових коливань на ринку з'явилися нові інструменти – строкові валютні операції. Строкові валютні операції (форварди, ф'ючерси, опціони) – це угоди, при яких сторони домовляються про поставку обумовленої суми іноземної валюти в майбутньому за курсом, зафіксованим у момент їх укладення.

Класифікація термінових угод наведено на рис 3.2.

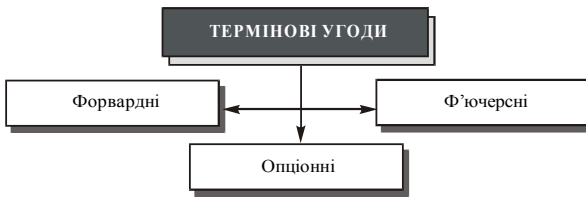


Рисунок 3.2 – Класифікація термінових угод

Форвардна валютна угода – це: негайний нерозривний та обов'язковий контракт між банком і його клієнтом (або іншим банком); на купівлю або продаж визначеної кількості зазначеної іноземної валюти за курсом обміну, зафіксованим під час укладання угоди, для виконання (тобто поставки валюти та її оплати) в майбутньому часі, зазначеному в контракті. Цей час являє собою конкретну дату чи період між двома конкретними датами.

Особливості: це договір, який має форму зобов'язання купити або продати певну кількість однієї валюти в обмін на іншу; валютний курс фіксується в момент укладання контракту; цей курс не буде збігатися з курсом за угодою спот (за винятком окремих випадків); виконання контракту (поставка валюти) здійснюється в узгоджений час у майбутньому, тобто або на певну дату або між двома певними датами, залежно від умов контракту; не існує стандартизації форвардних контрактів.

Мета застосування: страхування від зміни курсів валют; одержання спекулятивного прибутку.

Форвардні контракти належать до позабіржових фінансових інструментів, тому всі умови, в тому числі і контрактна ціна активу, визначаються при укладанні угоди за домовленістю сторін згідно з чинним законодавством. Попереднє визначення контрактної ціни, яке базується на прогнозуванні динаміки ринкових цін та передбачає необхідність урахування багатьох чинників, є найскладнішою проблемою, що потребує вирішення у процесі укладання форвардного контракту.

Прогнозування валютних курсів – досить складна проблема, особливо останнім часом, коли непередбачуваність і мінливість стали основними

характеристиками міжнародних фінансових ринків. За нормальних умов розвитку економіки, коли ринки не зазнають впливу грошово-кредитних чи політичних потрясінь, рівні процентних ставок можна вважати незалежними величинами, які відображають реальний та очікуваний рівні інфляції. Форвардні валютні курси є похідними (залежними) величинами від процентних ставок. Отже, тільки однакові темпи інфляції в обох країнах походження валют можуть стабілізувати валютний курс протягом значного періоду часу.

Форвардні угоди є угодами типу ОТС (over-the-counter), тобто позабіржовими угодами, які не мають чіткої стандартизації щодо суми, строків виконання тощо. Вони можуть укладатися на будь-який термін – від одного тижня до п'яти років, але найбільш ліквідними є контракти терміном дії до одного року. Зазвичай банк дає котирування форвардних курсів на так звані стандартні дати: один тиждень, два тижні, один місяць, два місяці, три місяці, шість місяців, дванадцять місяців.

Проте більшість угод укладається на один, три або шість місяців.

Хоча форвардний контракт є обов'язковим для виконання, на відміну від біржових угод, де виконання контрактів гарантується системою маржинальних внесків, банк не має твердої гарантії виконання клієнтом своїх зобов'язань, тому форвардні контракти пов'язані з певним ризиком.

Для банку – це ризик, що клієнт може відмовитися або буде не в змозі виконати форвардний контракт.

Для клієнта ризик полягає в тому, що він не матиме достатньо коштів для виконання угоди (адже форвардні угоди є обов'язковими для виконання).

Як правило, банк вимагає від клієнта підтримувати на своєму розрахунковому рахунку в банку постійний залишок коштів у обсязі не менше 5–20% від суми контракту, що дає змогу у разі неможливості виконання клієнтом зобов'язань за форвардною угодою закрити її за допомогою ринку спот.

Теоретичний форвардний курс розраховується за формулою:

$$R_f = R_s \frac{1 + i_B \frac{t}{y}}{1 + i_A \frac{t}{y}},$$

де  $R_s$  – spot-курс на міжбанківському валютному ринку,

$i_B$  – процентна ставка по валюті, яку купують;

$i_A$  – процентна ставка по валюті, яка продається;

$t$  – форвардний період, днів,

$y$  – розрахункова кількість днів у році.

Даний форвардний курс для банку є безбитковим. Для отримання доходу банк купує у клієнта валюту дешевше, або продає валюту дорожче.



Форварди використовуються здебільшого великими зовнішньоторговельними підприємствами для хеджування валютних ризиків.

Для форвардних контрактів, так само, як і для операцій спот, вживаються такі терміни:

Дата укладення – це дата укладення угоди між клієнтом та банком, саме на цю дату фіксуються всі умови: сума, курс, термін.

Дата валютування – дата зарахування коштів на кореспондентський рахунок банку.

Дата валютування віддалена від дати укладення на дату спот + термін дії форвардної угоди. Наприклад, якщо у вівторок 15-го серпня укладеться тримісячна форвардна угода, то датою валютування буде п'ятниця 17-го листопада (15-те серпня + 2 робочі дні + 3 місяці).

Якщо при укладенні угоди на стандартний строк дата спот припадає на останній день місяця, то і дата валютування припадає також на останній день місяця.

У випадку, коли дата валютування припадає на вихідний або святковий день, то валютування відбувається так само, як і валютування угоди на умовах спот (тобто датою валютування є наступний робочий день). Винятком є лише ті випадки, коли цей вихідний або святковий день є останнім днем місяця або року: тоді датою валютування форвардної угоди вважається не наступний робочий день, а останній перед датою валютування. Наприклад, якщо дата валютування припадає на неділю 31 грудня, то вона переноситься на п'ятницю 29 грудня.

Проте в міжнародній торгівлі часто трапляється так, що дата платежу віддалена від дати укладення угоди на строк, що не збігається зі стандартними термінами укладання форвардних угод, наприклад на 45 або 98 днів. Такі угоди мають назву угод на ламану дату (broken date). Термін виконання такої угоди лежить між двома стандартними термінами (так званими «коротким» та «довгим» періодами). Саме на базі форвардних пунктів двох найближчих стандартних дат і розраховується премія або дисконт на ламану дату. У таких випадках курсова різниця двох найближчих дат ділиться на кількість днів між ними, а результат помножується на кількість днів між ламаною датою та довгим періодом.

Залежно від умов виконання форвардні контракти бувають двох видів: фіксовані та з правом вибору дати.

Фіксовані угоди (fixed forward) – це контракти, в яких дата виконання твердо обумовлена між банком та клієнтом і не може бути змінена (крім випадків, коли дата валютування припадає на вихідний або святковий день). Такі контракти укладаються, коли клієнту відома точна дата платежу за експортною чи імпоротною угодою.

Але буває й так, що клієнт не може точно знати дату платежу. Тоді банк пропонує своїм клієнтам послугу, яка називається форвардний контракт з правом вибору дати, або форвардний опціон.

Угода з правом вибору, або форвардний опціон (option forward), – це контракт, який дає клієнту право купити або продати іноземну валюту у будь-який день між двома датами, що зазначені в контракті. Проте клієнт не може уникнути виконання контракту: операція щодо здійснення купівлі/продажу валюти обов'язково має бути здійснена не пізніше дня закінчення контракту.

Для того щоб розрахувати форвардний курс за контрактом з правом вибору дати, розраховуються форвардні курси на початок та кінець контрактного періоду і з них вибирається той, що є більш вигідним для банку (якщо за контрактом банк купує валюту котирування, то курсом контракту буде вищий з двох курсів, якщо продає – нижчий, при купівлі банком базової валюти курсом контракту буде нижчий, при продажу – вищий курс).

Метою форвардних валютних контрактів є мінімізація ризиків, зумовлених змінами курсів валют на ринку. Рівень ризику за форвардними валютними контрактами становить різницю між курсом валюти за форвардним валютним контрактом та ринковим спот-курсом валюти на дату розрахунків за цим контрактом.

В Україні форвардні валютні контракти укладаються на первинному ринку за стандартною формою, що відповідає чинному законодавству. Покупцями і продавцями форвардних валютних контрактів можуть бути банки-резиденти та банки-нерезиденти України, що визначаються чинним законодавством України.

Первинним продажем форвардного валютного контракту вважається така угода купівлі-продажу контракту, якій не передує інший форвардний контракт, однією із сторін якого виступав покупець (продавець) цього контракту, а його предмет (сума іноземної валюти, дати поставки та здійснення платежу) збігаються з цим форвардним контрактом.

За умови первинного продажу форвардного валютного контракту підлягають заповненню такі реквізити: номер контракту; місце та дата укладання; офіційні назви та реквізити сторін; вид та сума валюти, що є предметом укладення контракту; процентні ставки та курс валюти контракту; дати платежу та поставки валюти; інші реквізити, що визначають права і відповідальність сторін.

Зміни та доповнення до форвардного валютного контракту оформлюються у письмовій формі і з моменту підписання є невід'ємною частиною цього форвардного контракту.

Продаж (передача) зобов'язань за форвардним валютним контрактом іншим особам здійснюється продавцем лише за умови згоди покупця форвардного валютного контракту у будь-який час до закінчення строку дії (ліквідації) форвардного контракту.

Продаж (передача) зобов'язань за форвардним валютним контрактом іншим особам, включаючи продавця такого форвардного валютного контракту, може бути здійснена покупцем без погодження з іншими

сторонами форвардного контракту у будь-який час до закінчення строку дії (ліквідації) форвардного контракту.

Зміни до форвардного валютного контракту вносяться покупцем чи продавцем контракту у разі згоди на це обох сторін контракту. У змінах до форвардного валютного контракту вказуються: номер та дата укладання контракту, до якого вносяться зміни; порядковий номер і дата внесення змін до контракту; реквізити і назва попереднього покупця (продавця) форвардного валютного контракту та особи, яка набуває його повноважень; ціна продажу форвардного валютного контракту; умови реалізації форвардного валютного контракту: дата поставки; строк здійснення платежу.

Розірвання угоди по форвардному валютному контракту здійснюється за відмови від зазначеної угоди однієї із сторін і згоди іншої сторони, або у випадках, передбачених чинним законодавством України.

Претензії щодо виконання форвардного валютного контракту можуть бути пред'явлені лише емітентові цього форвардного валютного контракту.

### **Валютні операції своп.**

Валютний своп – це обмін потоками двох валют за певний період у майбутньому між сторонами угоди. Валютні свопи поділяють на свопи з фіксованими ставками та свопи з плаваючими ставками (процентні свопи):

свопи з фіксованими ставками, що являють собою комбінацію конверсійних угод з різними датами валютування (більш відомі як валютні свопи (currency swap)). Вони здебільшого використовуються на ринку forex). Ці свопи будуть детально розглянуті нижче;

свопи з плаваючими процентними ставками (процентні або валютно-процентні свопи), що являють собою обмін активами або зобов'язаннями (вираженими в одній або в різних валютах). Вони переважно використовуються на ринку капіталів.

Своп з фіксованими ставками валют може укладатися двома способами:

– як комбінація двох протилежних конверсійних угод на однакову суму з різними датами валютування;

– як дві зустрічні депозитні угоди на еквівалентні суми валют.

Свопи з'явилися недавно і за кілька десятків років стали одним з основних засобів, використовуваних організаціями для управління активами та зобов'язаннями. Ринок свопів з'явився в 60-ті роки, коли вартість інвестиційних премій, введених органами, що контролюють біржову діяльність у Великобританії, обмежили можливості британських компаній інвестувати кошти за рубезем. Компенсаційні позики виникли як метод, що дає змогу обминати ці обмеження. Британська компанія позичала фунти стерлінгів британській філії американської компанії, а американська компанія, у свою чергу, позичала долари США філії британської компанії, що інвестувала їх на території США.

Розглянемо валютні свопи як угоди з двома конверсійними угодами. Операція своп узгоджується дилерами зазвичай як одна угода, що включає відразу дві зустрічні конверсійні операції. Дата виконання ближчої

конверсійної угоди називається датою валютування, а дата виконання більш віддаленої за терміном угоди – датою закінчення свопу (maturity date).

Валютні свопи класифікують за кількома ознаками:

за термінами укладення:

простий своп (стандартний) – перша конверсійна угода укладається на умовах спот, а зустрічна операція – на умовах форвард (наприклад, свопи типу спот/тиждень (spot/week), спот/місяць (spot/month) і т. д.);

своп форвард/форвард – перша конверсійна угода укладається на умовах форвард, а зустрічна операція – теж на умовах форвард, але на більш тривалий термін;

своп із датами валютування до спота – перша конверсійна угода укладається з датою валютування до спота, а зустрічна операція – на умовах спот (свопи типу тому/нект (tom/next), тод/нект (tod/next) і тод/спот (tod/spot)).

за типом укладання:

своп типу buy/sell (b/s) – якщо в першій конверсійній операції валюта купується, а в зустрічній операції – продається,

своп типу sell/buy (s/b) – якщо в першій конверсійній операції валюта продається, а в зустрічній операції – купується.

Операція своп може проводитися з одним контрагентом, тобто обидві конверсійні операції здійснюються з тим самим банком. Однак можна називати свопом комбінацію двох протилежних конверсійних угод із різними датами валютування на однакову суму, укладених із різними контрагентами.

Зауважимо, що при підтвердженні угод типу своп кожній стороні необхідно вказувати відразу реквізити за двома валютами, що беруть участь в операції.

Котируються свопи так само, як і фовардні угоди, – форвардні пункти є котируванням і свопу, і форвардної операції для даного періоду (звідси їх друга назва: “своп-пункти” – swap points, swap rate). Тому при котируванні свопу досить зазначити тільки форвардні (своп) пункти для відповідного періоду у вигляді двостороннього котирування.

На ринку операцій своп використовується термін “спред”. Розмір спреду залежить від тих самих умов, що й при конверсійних операціях. Ринок свопів дуже поширений у міжнародній практиці, там теж існують попит та пропозиція, але котирування змінюється не так часто, як на ринку конверсійних операцій.

Для розрахунку своп-пунктів застосовується та сама формула, що і для розрахунку форвардних пунктів:

$$\text{своп-пункти} = \frac{\text{своп bid} \cdot (\% \text{ валюти bid} - \% \text{ базової валюти offer}) \times \text{кількість днів}}{360 \cdot 100 + (\% \text{ базової валюти offer} \cdot \text{кількість днів})};$$

$$\text{своп-пункти} = \frac{\text{своп offer} \cdot (\% \text{ валюти offer} - \% \text{ бази bid}) \times \text{кількість днів}}{360 \cdot 100 + (\% \text{ базової валюти bid} \cdot \text{кількість днів})}$$

\* – база розрахунку для даної валюти на грошовому ринку (360 для USD, JPY, CHF, EUR; 365 для GBP).

Котирування своп-пунктів можна розглянути на сторінках інформаційної системи Reuters: “EURF=”, “JPYF=”, “CHFF=”, “GBPF=” та ін. Зауважимо, що ці котирування наводяться відносно долара США.

Свопи з датами валютування до споту котируються аналогічно стандартним свопам у вигляді своп-пунктів для відповідних періодів (o/n (overnight), t/n (tom/next) та tod/spot (today/spot)) у вигляді премії або дисконту.

Існує правило: у випадку зростання зліва направо форвардних (своп) пунктів обмінний курс для першої угоди своп має бути нижчим, ніж валютний курс обміну для другої угоди; у разі зниження форвардних (своп) пунктів зліва направо обмінний курс для першої угоди має бути вищим, ніж для другої.

Найбільш поширений своп том/некст, який використовується у разі пролонгації відкритої позиції при спекулятивній торгівлі на умовах margin trading. При цьому поточний валютний курс спот можна використовувати як для дати валютування (до спота), так і для дати закінчення свопа (безпосередньо на споті). Головне, щоб різниця двох курсів становила суму форвардних пунктів для відповідного періоду, дата спот при цьому завжди є форвардною датою.

Приклад. Банк ААА котирує своп tom/next за GBP/USD: 0,38/0,48 та укладає угоду своп типу buy/sell GBP, спот курс при цьому GBP/USD = 1,5923/28. Банк ААА маркет-мейкер, на форварді він продає базову валюту зі сторони offer 0,48. Курс спот може використовуватись двома способами:

а) банк ААА укладає угоду з датою валютування tom за курсом спот 1,5923, а угоду з датою валютування на споті – за курсом 1,592348 (1,5923 + 0,000048);

б) банк ААА укладає угоду з датою валютування tom за курсом 1,592252 (1,5923 – 0,000048), а угоду з датою валютування на споті – 1,5922.

На практиці свопи форвард/форвард укладаються шляхом здійснення не двох форвардних зустрічних операцій, а двох простих операцій своп, у яких проводиться взаємозалік двох операцій спот.

Наприклад: операція своп форвард/форвард 3/8 типу buy/sell:

– купівля тримісячного свопу (продаж з датою валютування спот, купівля з датою валютування форвард);

– продаж восьмимісячного свопу (купівля з датою валютування спот, продаж з датою валютування форвард).

Котирування операції своп форвард/форвард здійснюється за допомогою своп-пунктів, які розраховуються за таким правилом: сторона bid котирування операції своп форвард/форвард дорівнює різниці між стороною bid котирування стандартного свопу довшого строку та стороною offer котирування стандартного свопу короткого строку:

bid (forward/forward swap) = bid (long term) – offer (short term);

Сторона offer котирування операції своп форвард/форвард дорівнює різниці між стороною offer котирування стандартного свопу довшого строку та стороною bid котирування стандартного свопу короткого строку:

offer (forward/forward swap) = offer (long term) – bid (short term).

Угоди своп можуть використовуватися:

– для продовження (продлонгації) відкритої валютної позиції на майбутнє. Пролонгувати (або “свопувати”, від англійського to swap out) відкриту валютну позицію означає зберегти стан позиції (розмір і знак) на певний строк у майбутньому;

– для керування своїми активами та зобов'язаннями, для збільшення прибутковості;

– для зменшення валютного ризику;

– для хеджування операцій форвард.

За допомогою угод своп банки можуть пролонгувати свої відкриті позиції на який завгодно тривалий термін залежно від прогнозу руху валютного курсу. Вони можуть пролонгувати їх за допомогою як одноденних свопів (щоразу на один день), так і більш тривалих за термінами угод своп (наприклад, на два тижні, місяць, кілька місяців, на рік).

Укладення угод своп значно дешевше для маркет-тейкерів, ніж укладення форвардних контрактів у разі пролонгації валютної позиції.

Угоди своп насамперед є міжбанківськими операціями і мають багато спільного з операціями форвард. На практиці операції своп використовуються значно частіше, ніж прості форвардні операції.

Переваги у використанні угод своп перед форвардними угодами: при здійсненні валютного свопу значно зменшується валютний ризик, оскільки він розподіляється між учасниками угоди – фіксується курс форвардної угоди, а позиція кожного з учасників угоди своп дорівнює нулю; використання свопів дає можливість забезпечити страхування від довгострокових операційних та економічних ризиків.

**Сутність та завдання валютного дилінгу. Організаційна підтримка проведення дилінгових операцій.**

Операції на валютному ринку комерційні банки проводять через підрозділи валютного дилінгу, які складаються з двох відділів: дилінгового відділу (front-office) та відділу розрахунків за валютними операціями (back office).

У дилінговому відділі підрозділу працюють групи фахівців, що займаються проведенням конверсійних, кредитно-депозитних операцій, а також обслуговуванням клієнтів, які здійснюють за посередництвом банку

операції на валютному ринку. Фахівці, що займаються проведенням конверсійних операцій, здійснюють купівлю-продаж валют за дорученням клієнтів, а також проводять арбітражні та спекулятивні операції з валютою. Фахівці кредитно-депозитного підрозділу займаються залученням та розміщенням валютних ресурсів за дорученням клієнтів та від імені банку. Дилери підрозділу з обслуговування клієнтів банку укладають з останніми угоди з конвертації валютних ресурсів, приймають валютні депозити. Безпосередньо дилери цього відділу не працюють на ринку, а забезпечують виконання доручень клієнтів фахівцями групи конверсійних та кредитно-депозитних операцій.

Основними функціями відділу розрахунків за валютними операціями є отримання та перевірка правильності оригіналів угод, оформлення платіжних документів для перерахування коштів банкам-кореспондентам, контроль за реальним рухом коштів, перевірка та оплата рахунків брокерських фірм, що виступали посередниками при укладанні угод тощо.

Фахівці відділу валютного дилінгу беруть участь у реалізації комплексної стратегії банку по управлінню ризиками, оскільки проведення обмінних та кредитно-депозитних операцій з валютою вимагають від співробітників відділу узгодження термінів, обсягів валютних вкладень, а також узгодження процентних ставок по інвестованих та залучених валютних ресурсах. Дилери відділу контролюють ведення відкритої валютної позиції банку, стежать за підтриманням ліквідності балансу, визначають стратегії валютного та процентного арбітражу.

Валютні дилери вітчизняних банків користуються для проведення операцій на внутрішньому чи зовнішньому ринках послугами міжнародних інформаційних агентств "Рейтер" (REUTERS), "Доу-Джонс Телерейт" (Dow Jones Telerate), фірми "Блумберг". Ці агентства пропонують своїм користувачам інформацію про курси цінних паперів на найбільших організованих ринках, поточні та форвардні валютні курси, процентні ставки на міжнародному й регіональних ринках. Дилери валютного ринку можуть не тільки ознайомитись з економічними новинами, а й скористатись пакетами прикладних програм для проведення фінансового аналізу ринку, прогнозування та формування спекулятивних або інвестиційних стратегій.

Конверсійні угоди укладаються по телефону або з використанням дилінгової системи "Рейтер-2000", яка дає змогу учасникам системи вести переговори та укладати угоди в режимі двостороннього телексного зв'язку з більш як 3600 банками та компаніями у 82 країнах. Переговори учасників угоди фіксуються на плівці і зберігаються протягом визначеного часу (як часу (як правило, не менше від трьох місяців). Угода вважається формально укладеною після використання ключового слова і може бути розірвана лише за взаємною згодою учасників угоди. Текст переговорів роздруковується на спеціальному принтері і видається учасникам угоди банками-контрагентами.

У разі відмови від угоди одного з її учасників інша сторона угоди може використати копію запису для доведення факту здійснення угоди.

Основними реквізитами угоди є сума купленої чи проданої валюти, обмінний курс, дата валютування, платіжні інструкції (рахунки, на які потрібно переказати куплену валюту та валюту платежу), назва брокерської фірми, якщо за її допомогою укладалася угода.

Процедура укладання угоди складається із запиту одного з учасників угоди на купівлю (продаж) визначеної суми валюти, відповіді іншого учасника угоди щодо курсів попиту-пропозиції за даною угодою, уточнення курсів у разі м'якої пропозиції (коли курси можуть коригувались) та укладання угоди. Стандартний запит містить валюти, що обмінюються, обсяг базової валюти в мільйонах та умови розрахунків.

У разі укладання угоди по розміщенню або залученню депозитів зазначаються валюта, сума, процентні ставки, дата валютування та дата закінчення угоди, платіжні інструкції. Процедура укладання угоди складається із запиту одного з учасників угоди про процентні ставки з інвестування (залучення) коштів у визначеній валюті на обумовлений термін, відповіді іншого учасника угоди щодо можливих процентних ставок за цією валютою, уточнення ставок, якщо це можливо, та укладання угоди.

Запит, що має вигляд DEPO USD 5 ЗМТН, означає бажання інвестувати (чи залучити) 5 млн дол. США на 3 міс. та бажання отримати інформацію про відповідні процентні ставки. Розміщений на короткий термін депозит може бути пролонгований через укладання нової угоди. Такий депозит має назву ролловерного (Roll Over).

За аналогічним алгоритмом укладаються і форвардні угоди. Форвардна угода на купівлю-продаж валюти здійснюється за форвардним курсом у визначений момент у майбутньому. При укладанні угод своп відбувається прямий обмін валют за курсом спот на початок дії контракту та обернений обмін за таким самим курсом по закінченні терміну контракту.

### **Питання для самоконтролю**

1. Режим валютного курсу в Україні. Функції валютного ринку.
2. Основні групи факторів, що впливають на валютний курс.
3. Методи регулювання валютного курсу.
4. Основні групи факторів, що впливають на валютний курс.
5. Сутність конвертованості валют. Шкала конвертованості.
6. Зовнішній борг України.
7. Визначення платіжного балансу країни.
8. Еволюція світової валютної системи.
9. Принципи Ямайської валютної системи: встановлення системи плаваючих валютних курсів.
10. Валютні ринки та їх учасники.
11. Взаємовідносини учасників валютного ринку.
12. Основні елементи національної валютної системи.
13. Міжнародні і регіональні валютно-кредитні та фінансові організації.



14. Угоди з негайною поставкою. Ринок „спот”.
15. Завдання, сутність валютного дилінгу.
16. Форвардні угоди на валютному ринку.
17. Розрахунок теоретичного форвардного курсу. Форвардна маржа: премія, дисконт.
18. Техніка здійснення валютного „свопу”.
19. Визначення валютного ф’ючерсу. Закриття валютної позиції при здійсненні операцій з валютними ф’ючерсами.
20. Спекулятивні операції при використанні валютних ф’ючерсів.
21. Особливості форвардних та ф’ючерсних ринків.
22. Сутність валютного опціону, характеристика, типи валютних опціонів.
23. Методика прийняття рішень за валютним опціоном.

### **Тестові завдання**

1. Попередня оплата (фінансування) поставки відповідає формі платежу:
  - а) інкасо;
  - б) акредитив;
  - с) авансова форма розрахунку;
  - д) відкритий рахунок.
2. Платіжним інструментом форм розрахунків є:
  - а) інкасо;
  - б) банківський переказ;
  - с) акредитив;
  - д) відкритий рахунок.
3. Найбільш вигідною формою розрахунків для експортера є:
  - а) інкасо;
  - б) акредитив;
  - с) авансова форма розрахунків;
  - д) відкритий рахунок.
4. В міжнародній торговій та банківській практиці серед основних форм розрахунків:
  - а) інкасо;
  - б) банківський переказ;
  - с) чек;
  - д) трата.
5. Грошова сума чи майнова цінність, яка передається покупцем продавцеві до відвантаження товару в рахунок виконання обов’язків по контракті:
  - а) інкасо;
  - б) авансова форма розрахунків;
  - с) акредитив;
  - д) відкритий рахунок.

6. Найбільш ризикованою для експортера формою розрахунку є:
- а) інкасо;
  - б) акредитив;
  - в) авансова форма розрахунків;
  - г) відкритий рахунок.
7. Найбільш ризикованою для імпортера формою розрахунку є:
- а) інкасо;
  - б) акредитив;
  - в) авансова форма розрахунків;
  - г) відкритий рахунок.
8. Тратта представляє собою:
- а) переказний вексель;
  - б) чек; в) банківський переказ;
  - г) простий вексель.
9. Грошовий документ встановленої форми, який представляє безумовне розпорядження, наказ чекодавця банку про виплату власнику чека вказаної суми грошей:
- а) платіжне доручення;
  - б) чек;
  - в) тратта;
  - г) жодної правильної відповіді.
10. Банк, який приймають участь в інкасових операціях та представляє продавця:
- а) банк-ремітент;
  - б) інкасуєчий банк;
  - в) банк-емітент;
  - г) авізуєчий банк.
11. Банк, який приймають участь в інкасових операціях та представляє покупця:
- а) банк-ремітент;
  - б) інкасуєчий банк ;
  - в) банк-емітент;
  - г) авізуєчий банк.
12. При розрахунках в формі акредитиву, відкриває акредитив:
- а) банк-ремітент;
  - б) інкасуєчий банк;
  - в) банк – емітент;
  - г) авізуєчий банк.
13. Найбільш вигідною формою розрахунків для імпортера є:
- а) інкасо;
  - б) акредитив;
  - в) авансова форма розрахунків;
  - г) відкритий рахунок.
14. Витрати за акредитивом, як правило, несе:

- а) банк-емітент;
- б) авізуючий банк;
- с) імпортер;
- д) експортер.

15 Витрати за інкасо, як правило, несе:

- а) банк-ремітент;
- б) інкасуючий банк;
- с) імпортер;
- д) експортер.

16. Процес здійснення кореспондентських відносин між банками передбачає:

- а) встановлення взаємозв'язку між банком та юридичною особою – кредитором;
- б) відкриття кореспондентських розрахунків;
- с) отримання ліцензії НБУ;
- д) відкриття філіалу на території іноземної держави.

17 Комерційні документи – це...

- а) чек;
- б) вексель;
- с) рахунки-фактури;
- д) консульський рахунок.

18. Обов'язок імпортера сплати у встановлений термін за векселем чи виставленим на оплату рахунком, це...

- а) аваль;
- б) акцепт;
- с) коносамент;
- д) інвойс.

19. Гарантія по векселю, яка надається спеціальним написом на лицьовому боці векселя – це...

- а) аваль;
- б) акцепт;
- с) фірмова гарантія;
- д) коносамент.

20. Фінансовий документи – це...

- а) чек;
- б) рахунки-фактури;
- с) страхові документи;
- д) коносамент.

### **Літературні джерела**

1. Міжнародні кредитно-розрахункові відносини та валютні операції: навч. посіб. для студ./ З.В. Михалів, З.П. Гаталяк, Н.І. Горбаль. – Л.: Нац. Ун-т „Львів. політехніка”, 2004. – 244 с.

2. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності для магістрів: навч.посіб. / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак та ін. – К.: Фенікс, 2009 – 588 с.
3. Петрашко Л.П. Валютні операції: навч.посіб / Л.П. Петрашко. – К.: Вид-во КНЕУ, 2001. – 204 с.
4. Петрашко Л.П. Міжнародні фінанси: навч.-метод. посіб / Л.П. Петрашко. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 221 с.
5. Менеджмент для магістрів навч.посіб. / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак та ін.– К.: Фенікс, 2008. – 596 с.

## РОЗДІЛ 4 МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

4.1 Сутність, задачі й особливості міжнародного маркетингу

4.2 Види міжнародного маркетингу

4.3 Мотиви початку експортної діяльності

4.4 Етапи інтернаціоналізації

4.5 Моделі виходу на закордонний ринок

4.6 Міжнародні маркетингові дослідження

4.7 Міжнародна сегментація і стратегії проникнення на зарубіжні ринки

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, етапи інтернаціоналізації, зовнішній ринок, глобальні стратегії, експорт, модернізація, міжнародні маркетингові дослідження.

### 4.1 Сутність, задачі й особливості міжнародного маркетингу

Останніми двома десятиліттями прискорився процес формування всепланетарного співтовариства, що зв'язано з поглибленням коопераційних зв'язків на основі міжнародного розподілу праці.

Значення міжнародного маркетингу треба розглядати більше з позицій інтернаціоналізації національних економік. Якщо раніш процеси інтернаціоналізації стосувалися переважно мультинаціональних і міжнародних підприємств, то зараз ці процеси стають нормою і для середніх, і для малих підприємств.

Діаметральних відмінностей між маркетингом на внутрішньому і зовнішньому ринках не існує, але з ряд характерних особливостей.

Виникнення і розвиток концепції міжнародного маркетингу як своєрідної системи маркетингової діяльності припадає на 60-70-ті рр. До цього періоду склалися необхідні передумови для перебудови ринкової діяльності в міжнародному масштабі на основі принципів маркетингу, що довів у попередній період свою дієвість як ефективна система корпоративного керування і засіб конкурентної боротьби на національних ринках. Розвиток міжнародного бізнесу обумовлено порівняльною перевагою, зв'язаною з поділом і спеціалізацією економік держав, розходженням їх економічних і географічних умов.

Для багатьох підприємств вивчення і застосування міжнародного маркетингу необхідно внаслідок наростаючої відкритості стосовно зовнішніх ринків і з метою удосконалювання їхніх відносин з цими ринками.

Міжнародний маркетинг виділився в самостійний напрямок у зв'язку з тим, що по-перше, порівняно з внутрішнім маркетингом велика потреба в інформації, по-друге труднощі в одержанні інформації, по-третє – е нетрадиційні ризики.

Таким чином, міжнародний маркетинг підвищує прибутковість

операцій завдяки зниженню ступеня ризику і невизначеності на світових ринках, що значно вище, ніж на національних.

Про це говорять дані обстеження причин прорахунків і невдач у міжнародному бізнесі, за якими 53% випадків таких невдач припадало на частку маркетингу, 35% були зв'язані з керуванням, а 12% – із правовими, виробничими і фінансовими прорахунками.

В економічній літературі існує безліч визначень маркетингу, що випливають з різного розуміння його сутності і задач.

Сутність і задачі міжнародного маркетингу тісно зв'язані з етапами інтернаціоналізації підприємства і застосуванням відповідних типів маркетингу.

Крім цього, сутність і задачі маркетингу зв'язані з вибором концепції маркетингу. Розглянемо основні концепції маркетингу, що у принципі для міжнародного маркетингу не відрізняються від концепцій для внутрішнього ринку.

1. Концепція виробництва (середина XIX – початок XX вв.) – система організації комерційно-господарської діяльності суб'єктів міжнародного ринку, при якій продавець розраховує на успішну реалізацію за кордоном своєї продукції. Виробник концентрує свою діяльність на подальшому удосконалюванні виробництва і підвищенні ефективності систем розподілу товарів. Внутрішні виробничі можливості відіграють вирішальну роль. Напрямки реалізації: розширення обсягів виробництва, поліпшення технології, зниження витрат, підвищення продуктивності праці. Недостатня гнучкість виробництва. Виробник продає те, що може виробляти. Використовується в двох випадках: в умовах ринку продавця; при високій вартості продукції, що випускається.

2. Концепція удосконалювання товару (1900 - 1930-ті рр.). Продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції за кордоном, якщо вона буде сполучати високу якість з найкращими експлуатаційними характеристиками.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збуту) (1930 - 1950-ті рр.). Продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції за рубежом, якщо будуть прикладені визначені зусилля в галузі збуту. Оскільки закордонний споживач не має чіткого наміру придбати продукцію даної фірми, необхідно постійно вести пошук потенційних покупців. Мета: досягнення необхідного обсягу реалізації. Концепція може бути ефективною у визначений час лише при наявності достатньої кількості потенційних покупців.

4. Концепція маркетингу (1950 - 1970-ті рр.) Продавець розраховує на успіх, тобто на задоволення конкретних потреб закордонних покупців. Акцент на створення, збереження, розширення потреб на свою продукцію за допомогою системи маркетингових методів. Концепція маркетингу – орієнтація на закордонного споживача ґрунтується на підпорядкуванні виробництва його інтересам і за умови, що виробництво буде прибутковим. Реалізується девіз:

"Знайдіть потреби і задовольніть їх".

5. Концепція соціально – етичного (суспільного ) маркетингу (середина 1970-х - 1995 рр.) Продавець розраховує на успіх у тому випадку, якщо, визначивши потребу міжнародного ринку, задовольнить її більш ефективним, ніж конкуренти, способом відповідно до довгострокових інтересів як окремого закордонного споживача, так і міжнародного співтовариства в цілому. Дана концепція припускає спільне ув'язування трьох складових: прибутку підприємства, потреб покупців та інтересів суспільства. Кризові явища (екологія, сировинна й енергетична кризи; інфляційні процеси, демографічна ситуація та ін.) сприяють розвиткові соціально-етичного маркетингу. Маркетингові інтереси міжнародного співтовариства, історично розвивалися, тому дана концепція періодично видозмінюється.

6. Концепція маркетингу взаємодії (з 1995 р.). Ідея така виробляю те, що задовольняє споживачів і партнерів по бізнесу.

Головна мета – задоволення потреб споживачів, інтересів партнерів і держави, міжнародного співтовариства у процесі їх комерційної і некомерційної взаємодії.

Інструментарій: методи координації, інтеграції і мережного аналізу, комплекс маркетингу-мікс.

Спосіб удержати споживача – індивідуальні відносини, тому що товар стає усе більш стандартизованим. Відносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровані інтелектуальний та інформаційний ресурси - головні фактори безперервності ринкових відносин.

Ця концепція підвищує значення особистості й особистих контактів, керування взаєминами. У залежності від головного виду маркетингової діяльності, факторів конкурентної переваги, чутливості покупців до зміни ціни в тій або іншій країні і рівня інтеграції маркетингу для проникнення його ідеології в інші функціональні підрозділи організації може використовуватися одна із шести наведених вище концепцій маркетингу або їхня сукупність.

Звичайно термін "міжнародний маркетинг" включає різні підвиди міжнародного маркетингу, яким відповідають визначені стадії розвитку підприємства, ускладнення структури підприємства й етапи виходу на міжнародний ринок. Єдиного підходу до визначення поняття «міжнародний маркетинг» немає. Велика частина визначень ґрунтується на відмітній ознаці - перемикання границі. В іншому – розглядають як наслідок – маркетинг, який практикують багатонаціональні компанії. Іноді ототожнюють міжнародний маркетинг із глобальним, експортним, мегамаркетингом. Розглянемо деякі з визначень.

Американські маркетологи Берна Терпетри і Рівці Сарматі: "Міжнародний маркетинг – це виявлення і задоволення потреб глобального споживача краще, ніж це можуть зробити як національні, так і закордонні конкуренти при координації маркетингової діяльності в рамках обмежень з

боку глобального навколишнього середовища".

І.Н. Герчикова пише, міжнародний маркетинг – це відповідна реакція комерційного світу на такі процеси, як зростання і розширення партнерських взаємин на міжнародному ринку, зростання виробничих можливостей, швидке відновлення товарного асортименту, часті зміни характеру і структури ринкового попиту, його кон'юнктурні коливання, загострення конкуренції, збільшення обсягу і поліпшення якості інформаційного забезпечення. А основною задачею є приведення купівельного попиту відповідно до його комерційних інтересів.

В.І. Черенков пропонує своє визначення: "Міжнародний маркетинг – філософія й одночасно інтелектуальна технологія міжнародного бізнесу, що має кумулятивно-синергичний характер, під впливом і за допомогою яких у формі речових і не речових обмінів, що модифікуються міжнародним навколишнім середовищем, створюються і розвиваються маркетингові комунікації, що, як правило, перетинають державні кордони і які забезпечують задоволення комерційних і/або некомерційних інтересів і потреб сторін цих обмінів".

Г.Л. Багієв формулює поняття міжнародного маркетингу виходячи з концепції маркетингу взаємодії як філософію й інструментарій міжнародного підприємництва і як процес розробки і прийняття рішень у мережі – взаємин (комунікацій) між інтернаціональними фірмами (юридичними або фізичними особами), що залучені до процесу комерційного або некомерційного міжнародного обміну товарами і послугами.

Маркетингова діяльність за кордоном охоплює не тільки збут, але практично усі функціональні сфери діяльності. Фактично це – ринково орієнтоване керування підприємством у закордонних умовах.

Об'єктом міжнародного маркетингу виступають закордонні ринки.

Предмет дослідження міжнародного маркетингу – співвідношення попиту та пропозиції на закордонних ринках, їхня кон'юнктура, а також способи формування попиту на закордонних ринках.

Суб'єкти міжнародного маркетингу виступають: підприємства й окремі особи, які мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а саме:

- експортер – підприємство, що робить продукцію в якій-небудь країні і, що продає її за межі цієї країни;
- імпортер – підприємство, що знаходиться на території однієї країни, але має постачальників або партнерів по кооперації за рубежом;
- міжнародна корпорація – форма структурної організації великої фірми, що здійснює прямі інвестиції в різні країни світу;

Два основних види міжнародної корпорації:

- транснаціональна (ТНК) – корпорація, головна компанія якої належить капіталові однієї країни, а філії розкидані по багатьох країнах світу;
- багатонаціональна (МНК) – корпорація, головна компанія якої належить капіталові двох і більш країн, а філії також розкидані по усьому світі.



Надалі терміни «підприємство, фірма, корпорація, компанія, організація» будуть використовуватися як суб'єкт міжнародної діяльності без розгляду їхніх розходжень.

Міжнародний маркетинг – явище більш складного порядку, оскільки вимагає, щоб виробник пристосовувався до іноземного споживача, прикладаючи додаткові зусилля до вивчення закордонних ринків.

До основних особливостей міжнародного маркетингу належать:

1. Необхідність додавати значні зусилля, більш ретельно дотримувати принципів і методів маркетингу, ніж на внутрішньому ринку, бо більше конкуренція.

2. Процес вивчення зовнішніх ринків більш складний і трудомісткий, ніж на внутрішньому ринку.

3. Необхідність творчо і гнучко використовувати маркетингові методи. Немає стандартних підходів.

4. Необхідність додержуватися вимог світового ринку.

5. Облік зміни середовища. Особливістю міжнародного маркетингу є галузь незнайомих проблем, для вирішення яких потрібна стратегія і ціла низка методів і прийомів, необхідних для того, щоб справитися з різними рівнями невизначеності, з якими фірми зустрічаються на іноземних ринках. Маркетологи повинні вміти адаптувати свою діяльність до умов закордонного ринку, для одержання позитивного результату.

Міжнародний маркетинг має враховувати різне економічне, культурне, правове середовище кожного національного ринку. Нарешті, міжнародний маркетинг більш складний, ніж внутрішній, у силу всіляких ризиків, зв'язаних з розрахунками в іноземній валюті, з цінним, транспортним ризиком при несплаті або недотриманні умов про постачання товару. Не є винятком складнощі, пов'язані з митними формальностями й іншими факторами, що діють у світовій торгівлі.

Цілі міжнародного маркетингу визначають формування іміджу підприємства на зовнішньому ринку.

Розрізняють конкретні кількісні і якісні маркетингові цілі суб'єктів міжнародного ринку.

Головне в міжнародному маркетингу – цільова орієнтація і комплексність.

Даним часом спостерігаємо такі тенденції розвитку міжнародного маркетингу:

1. Високі темпи розвитку інфраструктури міжнародного маркетингу. Розвиток інформаційних технологій, комп'ютеризація.

2. Подальша інтернаціоналізація і глобалізація сприяють розвиткові наступного етапу міжнародного маркетингу – глобального маркетингу.

3. Збільшення інвестицій промислових, торговельних і сервісних підприємств у маркетинг.

4. Успіх забезпечує "якість маркетингу".

5. Полегшення планування і контролю маркетингу за рахунок

використання електронних допоміжних засобів, баз даних, підключення до Internet.

6. Усе більше переміщення зусиль у маркетингу убік "м'яких" факторів успіху: підприємницька культура, культура підприємства, культура маркетингу, безпека власного існування, відношення людей до охорони навколишнього середовища.

7. Вивчення попиту з урахуванням усе більш детальної сегментації ринків в умовах загострення й ускладнення конкуренції.

#### 4.2 Види міжнародного маркетингу

Розрізняють чотири підвиди маркетингу з погляду міжнародних економічних зв'язків: внутрішній (національний) маркетинг; експортний маркетинг; міжнародний маркетинг; глобальний маркетинг.

Таблиця 4.1 – Порівняння основних характеристик, що визначають міжнародний бізнес

Характеристики бізнесу	Підхід експортних продажів	Підхід міжнародного маркетингу
Тимчасові обрії	Короткострокові	Довгострокові (наприклад від 3 до 5 років)
Розподіл ринку	Систематичний вибір відсутній	Вибір, заснований на аналізі потенціалу ринку
Домінуюча задача	Термінові продажі	Побудова довгострокової ринкової позиції
Підключення ресурсів	У кількості, достатньої для забезпечення термінових продажів	Стільки, скільки необхідно для одержання довгострокової ринкової позиції
Спосіб входження	Систематичний вибір відсутній	Систематичний вибір найбільш підходящого способу
Розробка нових товарів	Виключно під потреби вітчизняного ринку	Як для вітчизняного, так і для закордонних ринків
Адаптація товару	Тільки випадки змушеної адаптації вітчизняних товарів (спричинені правовими/технічними потребами)	Адаптація вітчизняних товарів до переваг, доходів і умов, які висувають закордонні покупці
Канали дистриб'юції	Дії щодо забезпечення контролю, як правило, не починаються	Дії щодо забезпечення контролю, обумовлені підтримкою досягнення ринкових цілей і виконання задач
Ціна	Визначається повними витратами виробництва вітчизняного товару плюс деякі випадкові виправлення на конкретні ситуації організації продажів	Визначається станом попиту, конкуренції та умовами виконання ринкових задач і реалізації обраної маркетингової політики з урахуванням ціни, заводської собівартості товару
Просування	Переважно ґрунтується на персональних продажах або передано торговельним посередникам	Мікст реклами, просування продажів і персональних продажів, що відповідає досягненню ринкових цілей/задач

Маркетингові цілі та дії (функції) для кожного виду будуть відрізнятися.

Внутрішній (національний) маркетинг використовується для фірм, що працюють на своєму національному ринку, котрі апробують свою продукцію на вітчизняному споживачі. Іноді можливі експортні постачання.

Експорт продукції є найпростішим шляхом проникнення на міжнародні ринки.

Експортний маркетинг – це одна з форм міжнародного маркетингу, сферою діяльності якого є закордонний ринок. Експортний маркетинг - це визначений спосіб мислення, це функція керування виробництвом, орієнтованим на найбільш повне задоволення вимог іноземних споживачів. Експортний маркетинг спирається на принципи національного маркетингу, має схожу з ним структуру, але він специфічний, тому що має справу з зовнішньоторговими операціями, з валютою, особливостями функціонування закордонних ринків, іноземним і міжнародним законодавством. Основні характеристики і відмінності експортного і міжнародного маркетингу представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Типи маркетингу

Типи маркетингу	Сутність
1. Традиційний експорт	Продаж товару за кордон без подальшого супроводу товару. Експортер несе відповідальність перед покупцем тільки до моменту продажу і постачання і, як правило, не цікавиться подальшою долею проданого товару
2. Експортний маркетинг	Експортер систематично обробляє закордонний ринок і пристосовує своє виробництво під вимоги цього ринку. При цьому експортер досліджує постійно цей ринок і намагається контролювати весь шлях товару до кінцевого споживача
3. Міжнародний маркетинг	Експортер глибоко досліджує ринок і використовує для його обробки весь набір інструментів маркетингу, а також різні форми зовнішньоекономічних зв'язків: науково-технічний обмін, контрактні виробництва, спільні підприємства, створення дочірніх підприємств тощо, а не тільки експорт.
4. Глобальний маркетинг (в сполученні з міжнародним менеджментом)	Маркетингова діяльність за кордоном охоплює не тільки збут, але і практично усі функціональні сфери діяльності підприємства: постачання, дослідження і розробки, персонал, фінанси та ін. Фактично - це ринково-орієнтоване керування підприємством у закордонних умовах (міжнародний менеджмент властивий транснаціональним корпораціям)

Якщо в умовах міжнародного маркетингу фірми орієнтуються на один або кілька іноземних ринків, виробляють товари у своїй державі, далі збуваючи їх за кордоном, то ТНК діють у різних країнах і використовують закордонні виробничі і збутові відділення, що працюють на світовий ринок у цілому.

Професор Теодор Левитт доводить, що сегментні міжнародні ринки, обмежені політичними границями, орієнтовані на регіони, не є ефективними.

Компанія майбутнього відповідно до Теодора Левитта, буде глобальною компанією, що розглядає світ як глобальний ринок, на якому вона продає глобальний продукт. Конкуренція в майбутньому зажадає від компаній застосування глобального маркетингу, а не міжнародного або мультинаціонального маркетингу.

### **4.3 Мотиви початку експортної діяльності**

Вихід підприємства на зовнішні ринки ініціюється низкою факторів, що одержали назву мотивів початку експортної діяльності. Це рушійні сили, завдяки яким фірма починає експортувати свою продукцію з метою використовувати або розвинути наявні ресурси так, щоб були досягнуті довгострокові і/або короткострокові цілі підприємства.

За даними опитування японських підприємств до основних мотивів виходу на закордонні ринки належать такі:

1. Прагнення краще використовувати наявні виробничі потужності.
2. Чекання низького економічного росту у своїй країні.
3. Можливість поліпшити за рахунок експорту своє фінансове становище для наступної модернізації власного виробничого апарата .
4. Прагнення до придбання популярності як експортера усередині своєї країни.
5. Забезпечення переваг перед конкурентами у своїй країні.
6. Можливість одержання іноземної валюти.
7. Забезпечення більш високої рентабельності обороту на закордонних ринках.
8. Одержання за кордоном ноу-хау.
9. Більш низький рівень конкуренції на закордонних ринках порівняно зі своєю країною.

Найбільш важливими з перерахованих вище мотивів інтернаціоналізації є: 1,4,2,3,6,5.

Причини небажання займатися міжнародним бізнесом (Японія):

1. Мала величина підприємства.
2. Труднощі пошуку іноземних покупців.
3. Додаткові витрати експорту перевищують додаткові витрати на розширення збуту усередині країни.
4. Великі додаткові фінансові і тимчасові витрати на закордонні поїздки.
5. Брак виробничих потужностей для участі в експорті.
6. Думка, що участь у міжнародному бізнесі під силу тільки великим підприємствам.

Розробка і ранжирування переліку мотивів дозволить визначити конкретні цілі і форми участі підприємства.

Українські фахівці вказують такі причини виходу підприємств на зовнішній ринок:

1. Насиченість внутрішнього ринку і відсутність можливостей

подальшого розвитку виробництва і реалізації у своїй країні.

2. Присутність на внутрішньому ринку закордонних конкурентів, що сприяють пошукам підприємства менш конкурентних ринків.

3. Додаткові можливості, що відкриваються перед підприємством на нових ринках, особливо в країнах, що розвиваються, де дешевше сировина, робоча сила.

4. Ініціатива урядів різних країн у підтримку експорту для залучення іноземних інвестицій і надання їм найбільш сприятливого режиму.

5. Можливість одержання максимального зростання економіки на масштабах при виході на закордонні ринки.

Мотиви початку експортної діяльності фірми можна підрозділити на дві категорії: проактивні і реактивні (Flubaum, 1994.Р.35). Проактивні мотиви початку експортної діяльності – це зовнішні або внутрішні стимули, які спонукають підприємство починати активні дії, що ґрунтуються на бажанні менеджерів використовувати наявні у фірми конкурентні переваги або ринкові можливості, які відкриваються.

Реактивні мотиви початку експортної діяльності припускають, що підприємство займає пасивну позицію і лише реагує на погрози, що виникли в її внутрішній або зовнішній середовищі.

До проактивних мотивів належать: прибуток і зріст; амбіції й прагнення менеджерів; унікальний продукт або технологія; можливості закордонних ринків; економія на масштабах виробництва; податкові й інші фінансові вигоди.

До реактивних мотивів належать: тиск конкурентів; недостатні розміри або зниження активності на внутрішньому ринку; наявність надлишкових виробничих потужностей; несподівані закордонні замовлення; збільшення обсягу продажів сезонної продукції; близькість закордонних споживачів.

При вирішенні питання про вихід на зовнішній ринок суб'єкт ринку має оцінити всі позитивні і негативні моменти. У табл. 4.3. розглядаються основні аргументи.

#### **4.4 Етапи інтернаціоналізації**

Міжнародний маркетинг зв'язаний з підвищенням рівня інтернаціоналізації діяльності підприємства, що проходить наступні стадії: експорт, нестабільний експорт, експортна експансія, розвиток закордонних філій, консолідація з закордонним ринком, транснаціоналізація, глобалізація.

Мефферт розглядає чотири форми інтернаціоналізації і відповідні їм чотири види міжнародного маркетингу (табл. 4.4).

Коли рівень технологічного розвитку на вітчизняному ринку нижче лідерів даної галузі у світі, звичайно імпорту технологій/устаткування буде передувати інтернаціоналізація.

У цьому випадку можливий такий варіант моделі інтернаціоналізації: разові закупівлі по імпорту; регулярні закупівлі по імпорту; перехід до більш тісних відносин: наприклад, "консигнант – консигнатор", "вендор –

дистриб'ютор"; вироблення стратегії спільної діяльності на вітчизняному ринку; організація спільного підприємства на вітчизняному ринку; організація спільного/ власного підприємства за кордоном.

Таблиця 4.3 – Аналіз аргументів при рішенні виходу на зовнішній ринок

<b>Аргументи</b>	
<b>За</b>	<b>Проти</b>
1. Збільшення маси прибутку за рахунок зростання ринків, що обслуговуються	1. Важко прогнозоване співвідношення курсів валют
2. Стабілізація попиту за рахунок взаємної компенсації змін попиту на різних локальних ринках	2. Можливе погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків
3. Зниження питомих витрат виробництва за рахунок збільшення випуску ряду позицій товарної номенклатури	3. Збільшення витрат на маркетингові програми
4. Продовження життєвого циклу товарів номенклатури, проданої на закордонних ринках	4. Несумірність виграшу в підвищенні престижу фірми і ціни цього підвищення.
5. Придбання досвіду зовнішньоекономічних зв'язків	5. Зміни в державній політиці стосовно експорту
6. Підвищення престижу фірми	6. Програш у конкурентній боротьбі в ході зовнішньої торгівлі
7. Можлива підтримка з боку держави	

Таблиця 4.4 – Форма інтернаціоналізації та еволюції міжнародного маркетингу

<b>Форма інтернаціоналізації</b>	<b>Вид маркетингу</b>	<b>Форма проявлення</b>		
		<b>Конкурентна орієнтація</b>	<b>Характер сегменту - тації ринку</b>	<b>Організаційна структура</b>
Побічний експорт Прямий експорт Компанії по збуту	Міжнародний маркетинг	Обособлення або стандартизація для малої кількості країн, сегментів	Концентрація на нішах, диференціювання товару або зниження витрат на виробництво	Відділ маркетингу за кордоном
Інтернаціональна кооперація, дочірнє підприємство	Мультинаціональний маркетинг	Обособлення або стандартизація для великої кількості країн (сегментів)	Управління якістю	Регіональна
Франчайзінг, зборка та монтаж за кордоном, міжнародні участки виробництва, дочірні підприємства, Експорт, спільні та дочірні підприємства	Глобальний маркетинг  Бифокальний маркетинг	Стандартизація світового ринку  Диференціація або стандартизація декілька країн з урахуванням їхньої специфіки	Управління витратами на виробництво  Не створена чітко конкурентна орієнтація	Продуктова Матрична

Розвиток інтернаціоналізації припускає й організаційні зміни.

Фахівці вважають, що це зв'язано з поступовим придбанням досвіду в міжнародних операціях. Підприємства поступово проходять етапи інтернаціоналізації, кожний з яких має свої особливості з використанням відповідних типів маркетингу, організаційних структур і служб маркетингу.

На рис. 4.1 показані стандартні шляхи розвитку підприємств.

Перехід на новий етап інтернаціоналізації змінюється співвідношенням внутрішнього і зовнішнього товарообігу.

Відповідно до етапів інтернаціоналізації відбуваються організаційні зміни, йде процес розвитку підприємства, ускладнення його структури, з використанням механізмів самоорганізації і саморозвитку. За допомогою енергоінформаційного обміну, механізмів позитивного зворотного зв'язку відбувається перебудова системи і характеру обмінних процесів.

Сучасна епоха змінює характер процесів розвитку економічних систем, процеси еволюції стають практично безперервними, що змінює і задачі людини як учасника й основного координатора виробничої системи. У табл. 4.5 наводиться порівняльна характеристика чотирьох типів компаній.

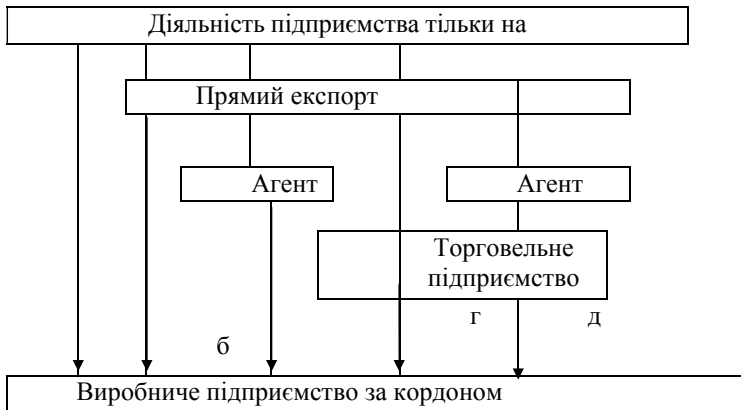


Рисунок 4.1 – Шляхи переходу до створення першого закордонного виробничого підприємства: де *а*, *б* - варіанти, що дають гірші результати і невдачі; *в* - найбільш частий варіант; *г*, *д* - варіанти, що дають кращі результати.

Традиційно структура будь-якої галузі описується такими категоріями, як кількість і розмір компаній, ступінь продуктової диверсифікованості, бар'єри проникнення в галузь. Коли мова йде про міжнародні галузі, важливим параметром є ступінь інтернаціоналізації складових її компаній. Залежно від неї підприємства можуть бути підрозділені на чотири групи (Sorensen, 1993. P.7).

Національне підприємство, що збуває свою продукцію на

внутрішньому ринку і не розглядає можливості міжнародної діяльності. Нове міжнародне підприємство – це підприємство, що як і раніше орієнтоване на внутрішній ринок, але здійснює експорт у культурно або фізично близькі країни. Досвідчена міжнародна фірма. Фірма експортує продукцію в багато регіонів світу і починає використовувати інші форми міжнародної діяльності, особливо ліцензійні контракти і спільні підприємства. Глобальна компанія. Фірма активно використовує такий інструмент міжнародної діяльності, як прямі іноземні інвестиції, а також координує функції збуту, постачання і виробництва між різними країнами, використовуючи порівняльні переваги національних економік. До цієї категорії належить більшість мультинаціональних корпорацій.

Таблиця 4.5 – Класифікація компаній за ступенем інтернаціоналізації

Характеристика	Національні компанії	Дві міжнародні компанії	Досвідчені міжнародні компанії	Глобальні компанії
Ринок	внутрішній	сусідні ринки	регіональні ринки + віддалені ринки	діяльність на головних світових ринках
Торговельні і виробничі підрозділи підприємства за кордоном	ні	мають торговельні представництва і відділення	мають торговельні представництва і відділення	виробничі і торговельні потужності на головних ринках
Широта асортименту кожного виду продукції	кілька різновидів	більше	багато	трохи або багато
Частка експорту в обсязі збуту продукції	не експортує	незначна	велика	гнітюча
Обсяг імпорту сировини і комплектуючих	використовують вітчизняну сировину	можливе використання імпоротної сировини	широко використовують імпортну сировину	координація постачання м/у найбільшими ринками сировини
Організація керування зовнішньоекономічною діяльністю	відділ збуту	відділ збуту	експортний відділ, Регіональні експортні відділи	експортний відділ регіональні експортні відділи або підрозділи по видах продукції
Освіченість персоналу з питань зовнішньоекономічної діяльності	низька	початкові знання і ДОСВІД	великі знання і досвід	знання і досвід роботи на головних світових ринках

Перші МНК з'явилися ще в XI ст. і поступово виробили чотири оловні стратегічні постанови: (1) забезпечення свого виробництва іноземною сировиною; (2) закріплення на іноземних ринках збуту через створення там



своїх філій; (3) раціоналізація виробництва шляхом його переміщення в країни з низькими витратами виробництва; (4) орієнтація на "технофінансову" стратегію, що полягає в організації субпідрядних підприємств, укладенні довгострокових партнерських угод з іншими фірмами, відмовленні від частини старих виробництв і розширенні нових видів діяльності, насамперед у галузі науково-технологічних досліджень і розвитку, пошуку прибутків на міжнародних фінансових ринках, включаючи участь у спекулятивних операціях.

Уточнення і деталізація цих чотирьох стратегічних постанов, використання їх одночасно або послідовно залежно від конкретних обставин привели в середині 80-х рр. до формування дійсної глобальної стратегії спочатку в десяти найбільш активних МНК, а потім і у більш широкого їхнього кола. Стратегія є глобальною, якщо підприємство одночасне враховує такі вимоги поведінки на світових ринках:

- глобальне бачення ринків і конкуренції; знання своїх конкурентів (глобальні ринки, як правило, мають олігополістичну структуру, і число їхніх учасників порівняно невелике);

- контроль операцій у загальносвітовому масштабі або, принаймні, на ринках США, ЄС і Японії;

- поведінки "глобального гравця", тобто зміна манери роботи, як тільки виникає погроза бути витиснутим з ринків конкурентами;

- розміщення свого виробництва там, де воно найбільш рентабельно відповідно до закону порівняльних витрат;

- робота у високотехнологічних промислових галузях;

- координування своєї діяльності за допомогою гнучкої інформаційної технології і гнучкого виробництва, інтегрованих у єдиний ланцюг внутрішньо-фірмового бухгалтерського обліку;

- інтегрування своїх заводів і спеціалізованих філій в єдину міжнародну мережу керування і, у свою чергу, участь в інтеграції в мережі угод з іншими МНК.

Злиття, взаємні придбання реальних активів або часток капіталу – характерна риса глобальної стратегії. "Глобальні МНК усе більш чітко виявляють тенденцію до утворення великих груп, що поєднують промислові, торговельні і фінансові компанії. Підсумком глобальних стратегій, у кінцевому рахунку, стає формування інтегрованої міжнародної торгово-індустріальної системи, порівняно з якої національні території і держави виступають як другорядні величини".

Різні етапи інтернаціоналізації визначають і різні підходи фірм до основних аспектів своєї діяльності.

#### **4.5 Моделі виходу на закордонний ринок**

Одним з підходів, що дозволяють вибрати модель проникнення на конкретний закордонний ринок, є стратегічний підхід, запропонований Рут (Root, 1987). Відповідно до нього менеджери компанії вибирають

оптимальну модель проникнення на ринок за допомогою оцінки чотирьох груп факторів.

1. Ринкові характеристики закордонного ринку. Це, у першу чергу, розмір і перспективи зросту ринку, структура конкуренції на ринку, наявність маркетингової інфраструктури і т.д.

2. Характеристики країни походження компанії, галузі і виробничого процесу підприємства.

3. Характеристики навколишнього середовища закордонного ринку, тобто політичні, економічні і соціально-культурні характеристики країни, включаючи державне регулювання іноземних інвестицій.

4. Виробничі характеристики закордонного ринку. До даної групи факторів належать приступність, якість і ціна сировини і персоналу, наявність транспортної інфраструктури і засобів зв'язку.

Класифікація моделей (способів) виходу на зовнішній ринок зображена на рис. 4.2.

Процес вибору починається з визначення доступних компанії моделей. На цьому етапі аналізується цілий ряд зовнішніх і внутрішніх стосовно компанії факторів. Далі доступні моделі проникнення оцінюються з погляду їхньої прибутковості.

Результатом цього етапу є перелік моделей проникнення, упорядкованих у порядку убунання прибутковості.

Нарешті, на останньому етапі відібрані моделі проникнення розглядаються на предмет відповідності некомерційним цілям компанії і мінімізації політичних і ринкових ризиків.

Можливий каскадний шлях послідовного освоєння закордонних ринків з поступовим ускладненням моделі і другий шлях – глобальний. Глобальний тип – підприємство відразу виходить на багатонаціональний ринок і використовує складну модель виходу. У цьому випадку підприємство повинне мати високий потенціал.

Для підприємств, які мають орієнтацію на випуск продукції на експорт, визначають деякі додаткові вимоги, що сприяють досягненню успіху на зовнішніх ринках.

По-перше, тут необхідне ставлення до продукції більш високих вимог, ніж на внутрішньому ринку, зокрема стосовно її якості, науко-ємності, реклами, упакування, дизайну, екологічності, ремонтоспроможності, довговічності, особливостей кожного сектора ринку, що найбільш важливо для продукції виробничо-технічного призначення.

По-друге, вибір товару, що йде на експорт, і обсягів його виробництва має строго враховувати потреби на зовнішніх ринках, їхню кон'юнктуру і прогноз, особливості світового ринку: наявність конкурентів, їх ціни, обсяг продажів та ін. Необхідно налагоджувати тісні прямі зв'язки з інопокупцями, посередниками, брокерами, брати участь у біржовій торгівлі, торгах, аукціонах, ярмарках і виставках, входити до консорціуму, асоціації до інших організацій, які сприяють розширенню зовнішньоекономічних зв'язків.



Рисунок 4.2 – Засоби проникнення на закордонний ринок

I, нарешті, будь-яке велике рішення по виходу на світовий ринок має ґрунтуватися не тільки на поточних інтересах і потребах, але і відповідати довгостроковим цілям зовнішньої політики, тобто в підприємства повинна існувати стратегія експортно-імпоротної політики на перспективу (від 5 до 15 років).

Як показує світовий досвід, особливо перспективний і вигідний експорт товарів "ринкової новизни", які або відкривають перед споживачем можливість задоволення зовсім нової потреби, або піднімають на нову якісну ступінь задоволення уже відомої потреби, або дозволяють більш широкому колу покупців задовольняти на відомому рівні відому потребу. Продавці таких товарів мають можливість протягом визначеного часу призначати монополіні ціни й одержувати більш високий прибуток.

При виборі моделі проникнення на закордонний ринок враховують вплив різних факторів, найбільш важливими з них є два фактори: ступінь ризику, зв'язаний з тією або іншою моделлю, і ступінь контролю над ходом процесу міжнародного розвитку, що може бути досягнуто при використанні даної моделі. Така форма міжнародної діяльності, як експорт, зв'язана з низьким ризиком, тому що не вимагає великих інвестицій. Кожна наступна модель проникнення припускає більш значні інвестиції і, отже, сполучена з великим ризиком.

Паралельно зі збільшенням ступеня ризику зростає і ступінь контролю над закордонним ринком, що може бути досягнута в рамках конкретної форми міжнародної діяльності. Таким чином, усі моделі проникнення можуть бути розташовані на прямій, що зв'яже експорт як найменш ризиковану форму міжнародної діяльності і власний підрозділ, організація якого зв'язана зі значним ризиком, але забезпечує найбільший контроль над ринком.

### **Експорт як спосіб виходу на зовнішні ринки**

Найбільш поширений спосіб виходу на зовнішній ринок. Фірма виробляє товари в країні місцезнаходження або в третій країні і потім постачає їх самостійно або через посередників на зарубіжний ринок.

Експорт може бути пасивним (нерегулярним), коли компанія виходить на зовнішній ринок час від часу, за своєю ініціативою або при отриманні закордонного замовлення, або активним, коли фірма приймає рішення про розширення поставок на зовнішній ринок.

Залежно від використання фірмою посередників розрізняють:

- 1) непрямий (непрямий) експорт;
- 2) прямий експорт;
- 3) спільний експорт.

*Непрямий експорт* є першим кроком до виходу на зовнішній ринок. Товаровиробник продає свої товари на зовнішніх ринках через незалежні вітчизняні посередницькі організації:

- посередників-експортерів, які купують продукцію у виробника і потім продають її за кордон;
- агентів-експортерів, які шукають покупців на зовнішньому ринку і домовляються про постачання, розраховуючи на отримання комісійної винагороди;
- керуючі експортом фірми, які обіймають керівні посади експортною діяльністю компанії-виробника за обумовлену винагороду;

– фірми, що здійснюють свою діяльність методом «причепа».

Товаровиробник ( «пасажир»), який не має досвіду експортної діяльності, продає або передає більш великій фірмі ( «перевізнику») товари для їх реалізації на зовнішніх ринках. За свої послуги перевізник отримує або комісію (як агент), або додатковий прибуток (як дистриб'ютор). Як правило, товари пасажира є неконкуруючих і взаємодоповнюючими. Перевізник може продавати товари під своїм брендом, але частіше зберігає бренд пасажира, уклавши з ним угоду.

Вигоди від використання методу:

Для перевізника – розширення товарного асортименту без зайвих витрат;

Для пасажира – продаж товарів на зовнішніх ринках без створення власних каналів розподілу; вивчення досвіду експортної діяльності.

Негативними сторонами є:

Для перевізника – виробництво пасажиром товарів поганої якості;

Для пасажира – не всі ринки можуть бути охоплені.

Переваги та недоліки непрямого експорту представлені в табл. 4.6.

Якщо товаровиробник продає свої товари безпосередньо імпортеру або покупцеві на зарубіжних ринках, то мова йде про пряме експорті. Це передбачає створення певних структур:

- експортний відділ або підрозділ фірми, які здійснюють продаж на зарубіжних ринках;
- закордонний відділ продажів або торговий філія;
- торгові представництва, які використовуються фірмою для пошуку зарубіжних клієнтів;
- іноземні посередники, зазвичай агенти і дистриб'ютори, що представляють фірму в даній країні.

Таблиця 4.6 – Позитивні і негативні сторони непрямого експорту

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
- Зростання продажів на зарубіжних ринках при наявності обмежених ресурсів і мінімальних інвестиціях  - Мінімальний ризик, так як посередники діють за своєю ініціативою, володіючи знаннями кон'юнктури зарубіжних ринків	- Втрату контролю над політикою розподілу і просування товарів, ціновою політикою на окремих зовнішніх ринках  - Втрату безпосереднього контакту з потенційними покупцями

Позитивні і негативні сторони прямого експорту представлені в табл. 4.7.

Якщо два або більше товаровиробників об'єднуються для організації продажів своїх товарів на зарубіжних ринках, то мова йде про спільний експорт. Можливими формами експортної кооперації є:

- експортне об'єднання – утворюють фірми, які виготовляють не конкурують між собою товари. В рамках своїх виробничих програм вони

формують конкурентоспроможний асортимент товарів на зарубіжних ринках;

Таблиця 4.7 – Переваги та недоліки прямого експорту

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прямий контакт з покупцем</li> <li>- Більш повна інформація про ринки і покупців</li> <li>- Високий рівень організації продажів і сервісу</li> <li>- Можливість реалізувати міжнародний маркетинг на більш високому рівні</li> <li>- Економія на оплаті послуг посередників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення витрат на збут</li> <li>- Збільшення ризиків</li> <li>- Проблеми в комунікаційній політиці через культурних відмінностей</li> </ul>

– експортний картель – утворюють фірми, які виготовляють конкуруючі між собою товари. Тому в укладених ними угодах обумовлюються всі аспекти спільно здійснюваної експортної діяльності;

– експортний ринг – поряд з товаровиробниками до складу створюваного об'єднання входять підприємства інших галузей, зокрема експортної торгівлі;

– проектна кооперація – об'єднання незалежних один від одного фірм, спільна діяльність яких визначається необхідністю досягнення цілей експорту.

Переваги та недоліки спільної експортної діяльності представлені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8 – Позитивні і негативні сторони спільного експорту

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пропозиція комплексу взаємодоповнюючих товарів</li> <li>- Зниження витрат з транспортування і продажу товарів</li> <li>- Стабілізація рівня цін</li> <li>- Використання єдиного впізнаваного бренду</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розрізнені мети експортної діяльності</li> <li>2. Труднощі вибору прийнятних форм кооперації</li> <li>3. Недотримання вимог до партнерів</li> </ol>

### **Спільна підприємницька діяльність**

Товаровиробник організовує бізнес на зарубіжних ринках із залученням місцевих партнерів або партнерів з третіх країн.

Форми здійснення:

1. Ліцензійні угоди.
2. Спільні підприємства.
3. Стратегічні союзи.

**1. Ліцензування** є найпростішим способом використання переваг міжнародного поділу праці. Фірма-ліцензіар передає права на володіння чим-небудь закордонному підприємству-ліцензіату, за що останній згоден виконувати певні роботи або виробляти обумовлену оплату.

Найбільш часто передають права на:

- 1) використання патентів на товари або технології;
- 2) отримання консультацій та допомоги в здійсненні маркетингової діяльності;
- 3) використання товарних знаків, знаків обслуговування, торгових марок;
- 4) використання виробничих і управлінських ноу-хау;
- 5) торгівлю товарів широко відомих фірм.

Ініціатором найчастіше є ліцензіат. Він несе всю відповідальність за результати діяльності на обумовленій в ліцензії території.

Він виплачує платежі:

- одноразовий на початку надання прав (за поставку обладнання, комплектуючих, різну документацію, надані послуги);
- мінімальний роялті (гарантований щорічний дохід);
- поточний роялті (відсоток від загального річного доходу або від кожної одиниці реалізованої продукції).

В якості можливих форм оплати ліцензії можуть бути використані:

1. Безпосередні виплати.
2. Передача частини акцій фірми.
3. Здійснення зустрічних закупівель.
4. Передача прав на використання об'єкта інтелектуальної власності.
5. Передача цінних паперів.

Переваги та недоліки ліцензінга для учасників даного процесу представлені в табл. 4.9.

Існує кілька варіантів ліцензійних угод:

1. Контрактне виробництво (підрядне виробництво).
2. Міжнародний франчайзинг.
3. Управління за контрактом.

*Контрактне виробництво*

Зарубіжна фірма передає деякого підприємству виготовлення певної продукції, яку потім буде реалізовувати на привабливих для неї ринках.

Фірма має переваги, але не може ними скористатися в повній мірі, тому вона змушена передавати ці переваги іншому підприємству. Почавши контрактне виробництво, фірма продовжує розвивати дослідницьку, дослідно-конструкторську, маркетингову діяльність, проводить сервісне обслуговування на зовнішніх ринках, здійснює контроль за якістю робіт, за відповідністю продукції внутрішньофірмовим стандартам.

Таблиця 4.9 – Вигоди і недоліки від ліцензінга

Для ліцензіара	Для ліцензіата
Вигоди ліцензінга	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на зовнішні ринки, коли інші способи не підходять</li> <li>- Отримання прибутку</li> <li>- Продовження життєвого циклу товару</li> <li>- Вихід на зовнішні ринки при обмежених ресурсах</li> <li>- Можливість сконцентрувати зусилля на розробці товару, а потім передати його виробництво і просування іншим підприємствам</li> <li>- Зниження ризиків підприємницької діяльності на зовнішніх ринках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкий розвиток завдяки отриманню ліцензій на нові технології</li> <li>- Зниження витрат на розробку і запуск в масове виробництво нових товарів</li> <li>- Збільшення доходів</li> </ul>
Негативні сторони ліцензінга	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покупець ліцензії після закінчення терміну дії ліцензії може стати основним конкурентом на цільовому ринку</li> <li>- Негативний вплив на ім'я компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризик зменшення прибутку в довгостроковій перспективі</li> </ul>

Після закінчення договору підприємство може укласти договір з іншою фірмою.

Переваги контрактного виробництва:

- 1) зниження витрат виробництва, так як використовується більш дешева робоча сила, сировина, транспорт;
- 2) зниження обмежень на імпорт готових товарів через високі мита і квоти;
- 3) скорочення транспортних витрат;
- 4) наближення виробництва товарів до потенційних споживачів.

Найбільш часто контрактне виробництво застосовується при:

- виготовленні окремих частин продукції (в промисловому виробництві);
- переробці або облагороджування сировини – толінг (в промисловому виробництві);
- комплектном виготовленні готової продукції (торговими фірмами);
- виконання окремих стадій технологічного процесу (у фармацевтичній, хімічній і текстильній галузях, металообробці);
- монтажі або у роботі готових товарів на основі поставки деталей і комплектуючих з різних країн.

*Міжнародний франчайзинг*

(Розвинена форма ліцензування) є одним з найбільш поширених способів виходу на зовнішні ринки. Являє собою право дрібної фірми або



приватного підприємця (франчайзі) діяти від імені великої фірми (франчайзера) на зарубіжному ринку в результаті укладення між ними контракту. Відповідно до такого контрактом франчайзер передає в загальному випадку франчайзі право на використання його імені, торгової марки, технології, а також системи управління бізнесом. Обумовлюється також територія, на якій франчайзі буде здійснювати свою діяльність, а також вказується період даної діяльності.

Франчайзер здійснює контроль за роботою франчайзі і надає йому в разі потреби посильну допомогу.

Франчайзі зобов'язується здійснювати свою діяльність відповідно до обумовлених в контракті вимог франчайзера. Він зобов'язаний регулярно виплачувати франчайзеру певні суми грошей за надану йому систему бізнесу, яку зазвичай називають франшизою.

Найбільш часто виділяють:

- франчайзинг товару і фірмової назви – право продажу товарів і надання послуг на певній географічній території з використанням торгових марок франчайзі (використовується при продажу та обслуговуванні автомобілів, продажу безалкогольних напоїв, палива і мастильних матеріалів);

- франчайзинг ділового пакета (формату) (більше 70% всіх франчайзингових угод). Рухаючись пакет містить в основному все необхідне для організації бізнесу при створенні нових підприємств на обраному зовнішньому ринку. Здебільшого такий пакет містить:

- фірмову назву;
- торгові марки;
- патенти;
- комерційні та виробничі таємниці;
- ноу-хау;
- бізнес-проекти.

За надання ділового пакету франчайзі, як правило, виплачує початковий внесок і здійснює постійні платежі, зазвичай у вигляді деякого відсотка від обороту. Він повністю виконує покладені на форми і методи роботи, дотримується існуючих технічних вимоги та стандарти щодо забезпечення якості товарів і послуг, бере участь в програмах підготовки і перепідготовки кадрів. Він також бере участь у створенні інформаційної бази міжнародного маркетингу і повністю відповідає за результати своєї діяльності.

Його успішно використовують торговельні мережі, підприємства швидкого харчування, фірми, які надають комерційні послуги та послуги побутового обслуговування. До таких підприємств, зокрема, відносяться такі широко відомі фірми, як McDonald's, Burger King, Pizza Hut, Hilton.

Вигоди франчайзингу та його негативні сторони для учасників представлені в табл. 4.10 і 4.11.

*Управління за контрактом*

Одна фірма надає управлінський ноу-хау іншій фірмі, що знаходиться в одній із зарубіжних країн. Зазвичай мова йде про навчання управлінського персоналу та створення системи оперативного управління.

Можливі й інші управлінські послуги, число яких і необхідний рівень надання послуг обумовлюються в укладеному контракті на управління.

Таблиця 4.10 – Вигоди від франчайзингу

Для франчайзера	Для франчайзі
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення бізнесу без додаткових вкладень</li> <li>- Отримання додаткових коштів для розвитку бізнесу</li> <li>- Адаптація до місцевих умов кожного зовнішнього ринку, завдяки використанню місцевого управлінського персоналу</li> <li>- Створення умов для посилення конкурентних переваг на внутрішньому ринку</li> <li>- Можливість уникнути кон'юнктурних коливань всередині країни перебування франчайзера</li> <li>- Можливість на більш високому рівні проводити дослідження зовнішніх ринків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість створити свій бізнес, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою франчайзера</li> <li>- Отримання права користування відомого імені фірми чи торгової марки</li> <li>- Впевненість в ефективному здійсненні бізнесу завдяки підтримці франчайзера</li> <li>- Можливість отримувати постійну підтримку в організації виробництва продукції, її реалізації, а також у забезпеченні високого рівня менеджменту та реалізації маркетингу</li> <li>- Встановлення чітких територіальних меж здійснення бізнесу, що виключає загрозу суперництва з боку інших власників франшизи</li> </ul>

Ініціатором укладення контракту зазвичай є фірма, гостро потребує управлінському ноу-хау, що належить іншій фірмі, яка здійснює аналогічну діяльність. Це особливо актуально для фірм країн, що розвиваються, де є капітали і управлінський персонал, але рівень менеджменту досить низький і відсутня ноу-хау в цій сфері.

Укладені контракти на управління обмежені в часі, і в кінцевому рахунку зарубіжні фахівці замінюються місцевим управлінським персоналом. При цьому, навчивши управлінський персонал, фірма надає ноу-хау в сфері менеджменту, згодом нерідко набуває фірму, для якої цей ноу-хау було надано.

Фірма, яка надала ноу-хау в області менеджменту, отримує винагороду у вигляді гонорару за надані нею послуги. Величина такого гонорару може надаватися незалежно від результатів підприємницької діяльності та являти собою деяку фіксовану величину. Вона також може бути встановлена як певний відсоток від отриманого підприємством прибутку. Переваги і проблеми управління за контрактом представлені в табл. 4.12.

Таблиця 4.11 – Негативні сторони франчайзингу

Для франчайзера	Для франчайзі
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неможливість встановити фактичні результати діяльності франчайзі, що призводить до зменшення виплат, які до того ж не завжди здійснюються вчасно</li> <li>- Негативне ставлення до всієї франчайзингової системи в разі здійснення франчайзі діяльності на невисокому рівні</li> <li>- Неможливість вивести погано працює франчайзі з франшизної системи (окремі положення франшизи захищають інтереси франчайзі)</li> <li>- Втрата конфіденційності комерційної таємниці, яка належить франчайзеру і часом порушується франчайзі</li> <li>- Загроза виходу з франчайзингової системи добре працюють франчайзі, які можуть скласти конкуренцію іншим підприємствам цієї системи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Невиконання франчайзером умов франшизи, що може привести до окремих конфліктів у франшизній системі</li> <li>- Стандартність умов здійснення бізнесу, обумовлених в франшизі, що стримує можливості розвитку бізнесу франчайзі</li> <li>- Відсутність тісної співпраці всіх франчайзі, що порушує цілісність системи бізнесу в франчайзингової системі</li> <li>- Погане фінансове становище франчайзера, що може привести до банкрутства і до анулювання або продаж франшизи</li> </ul>

Таблиця 4.12 – Переваги та проблеми управління за контрактом

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість виходу на зовнішні ринки, коли інші способи здійснення цього є менш прийнятними</li> <li>- Створення умов для вивчення і отримання знань про міжнародні ринки</li> <li>- Можливість поєднання управління за контрактом з іншими способами виходу на зовнішні ринки</li> <li>- Можливість бути присутнім на обраному ринку і забезпечити кращі умови для виявлення і використання можливостей міжнародного маркетингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Передаючи управлінський ноу-хау, фірма може після закінчення терміну дії контрактної угоди отримати собі конкурента</li> <li>- Для передачі ноу-хау необхідна наявність значного числа висококваліфікованих фахівців, що не завжди можливо</li> <li>- Комунікаційні проблеми</li> <li>- Подолання можливих конфліктів з органами державного управління окремих країн</li> </ul>

**2. Міжнародні спільні підприємства.** Наступною формою спільного підприємництва є міжнародні спільні підприємства, що представляють собою організацію підприємницької діяльності двох або кількох фірм з різних країн.

Можливими мотивами створення спільних підприємств можуть є:

- прискорення виходу на привабливий ринок;
- зниження рівня політичного і економічного ризику завдяки залученню до спільної діяльності місцевого підприємства;
- зосередження зусиль кожного з партнерів на більш компетентних ділянках діяльності;

- можливість отримання ефекту синергізму, об'єднавши знання, ресурси і партнерів;
- компенсація або зменшення проблем, обумовлених іншими способами виходу на зовнішні ринки;
- можливість скористатися пільгами, які надаються іноземним інвесторам в країні місцевого партнера;
- отримання доступу до каналів розподілу і ринків продажів, освоєних партнерами;
- зменшення витрат на менеджмент, перш за все на міжнародний маркетинг.

Незважаючи на перераховані вище вигоди, які отримують сторони при організації спільних підприємств, їм притаманні певні недоліки:

- розбіжність цілей партнерів по мірі розвитку спільного підприємства;
- складність прийняття і реалізації обґрунтованих управлінських рішень, обумовлена подвійним керуванням спільним підприємством;
- розбіжність позицій партнерів щодо використання одержуваного прибутку;
- складність забезпечення високого рівня корпоративної культури, що обумовлено неоднозначним набором цінностей, переконань і традицій, що впливають на поведінку співробітників і визначають цілі їх діяльності;
- неадекватний розподіл обов'язків, викликане неоднаковим володінням власністю.

3. Ще однією формою організації партнерських відносин між двома або кількома сторонами є **Стратегічні союзи**. Стратегічний союз не передбачає об'єднання власності беруть участь в ньому партнерів. Створення союзу не передбачає виникнення самостійної юридичної особи. У разі його утворення дві або кілька фірм укладають між собою угоду про спільну підприємницької діяльності. В цій угоді обумовлюються передбачуване фінансування діяльності, можливості отримання і порядок розподілу прибутку. Обговорюються також можливі ризики підприємницької діяльності і їх розподіл між партнерами.

Як приклад стратегічного союзу можна привести таку його форму, як міжнародний консорціум. Останній являє собою стратегічний союз, в рамках якого об'єднуються кілька фірм, які доповнюють один одного в процесі здійснюваної ними підприємницької діяльності. Зокрема, така діяльність може бути обумовлена будівництвом великого промислового об'єкта або розробкою і освоєнням великого родовища корисних копалин.

### **Пряме інвестування**

Пряме інвестування передбачає створення власних, підконтрольних фірмі дочірніх структур.

Серед власних структур, що створюються фірмою, зазвичай перевага віддається:

- торговим представництвам;

- закордонним торговим філіям;
- закордонним торговим фірмам;
- закордонним підприємствам;
- регіональним центрам;
- транснаціональним корпораціям.

*Торгові представництва* – це найбільш простий спосіб виходу на зовнішні ринки при прямому інвестуванні. У міжнародному маркетингу зазвичай розглядають два варіанти такого представництва.

У першому випадку торговим представником є працівник фірми, який періодично відряджається до країни його безпосередньої діяльності, здійснюючи там контроль за збутовими операціями.

Переваги: більш тісний контакт з покупцями великих партій на зовнішніх ринках; більш високий рівень контролю за збутовою діяльністю фірми на зовнішніх ринках.

Недоліки: високі витрати на відрядження.

Другий варіант – місцевий торговий представник.

Якщо мова йде про технічно складному товар, споживання якого передбачає значні поставки запасних частин і організацію на належному рівні відповідного сервісного обслуговування, то, природно, перевагу слід віддати створенню зарубіжного представництва.

Створення закордонного представництва вимагає певних інвестицій, і його підприємницька діяльність схильна до ризику.

Наявність представництва дозволяє встановити більш тісні контакти з клієнтами, ніж ці контакти мають місце при використанні торгових представників-нерезидентів. При цьому прийняття основних управлінських рішень з питань продажу товарів переноситься на конкретний зарубіжний ринок.

*Зарубіжний торговий філія* є структурним підрозділом фірми на конкретному зовнішньому ринку. Їм керують місцеві менеджери. Торговий персонал закордонної філії також в основному укомплектовується за рахунок фахівців місцевого населення. Переваги та недоліки від організації закордонного торгового філії представлені в табл. 4.13.

*Зарубіжна дочірня торгова фірма* є власним комерційним підприємством, що здійснює свою діяльність під загальним керівництвом материнської фірми і відповідно до місцевого законодавства.

Створення *закордонного підприємства* є подальшим розвитком раніше розглянутих способів здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Воно, як правило, створюється у відносно стабільною з політичної точки зору країні, і передбачається, що воно довгий час буде присутній на обраному ринку для забезпечення умов досягнення фірмою її стратегічних цілей. Зазвичай виділяють дві основні форми іноземного підприємства: складальне виробництво і повне виробництво продукції. Основні відмінності між такими двома способами виходу фірми на зовнішні ринки складаються в основному

в наявності числа виробничих операцій, здійснюваних даними зарубіжним підприємством.

Таблиця 4.13 – Переваги та недоліки зарубіжних торгових філій

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повний контроль за збутовою діяльністю фірми на даному зарубіжному ринку</li> <li>- Ефективна цінова політика, що не дозволяє використовувати ціну товару в якості інструменту досягнення своїх цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Значні інвестиції на початковій стадії його діяльності</li> <li>- Певний ризик здійснення підприємницької діяльності</li> <li>- Проблеми зі сплатою податків</li> </ul>

При наявності власної зарубіжної торгової фірми все замовлення на товари покупців контрольованого нею ринку надходять безпосередньо цій фірмі. Вона укладає угоди з продажу товарів, закупаючи їх в свою чергу у материнської фірми. При цьому використовуються найбільш прийнятні як для материнської фірми, так і для зарубіжної торгової фірми трансфертні ціни. Переваги та недоліки зарубіжних торгових фірм представлені в табл. 4.14.

Таблиця 4.14 – Переваги та недоліки зарубіжних торгових фірм

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тісні контакти з покупцями</li> <li>- Повний контроль за збутовою діяльністю фірми на даному зарубіжному ринку</li> <li>- Своєчасне отримання інформації про стан ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Значні інвестиції на стадії її формування</li> <li>- Певний ризик здійснення підприємницької діяльності</li> <li>- Проблеми із законодавчою базою</li> </ul>

Створення власного закордонного підприємства вимагає великих фінансових коштів і значних зусиль управлінського персоналу фірми.

Основними факторами, що визначають доцільність створення власного підприємства на зарубіжному ринку, є зменшення собівартості одиниці виготовленого товару і наближення його до місця споживання з одночасною адаптацією до запитів місцевих споживачів.

Здійснюючи пряме інвестування, фірма може придбати у власність вже функціонує на обраному закордонному ринку підприємство або створити нове.

*Регіональний центр* є дочірнім підприємством фірми, і його повноваження поширюються на певний регіон, що включає кілька країн. Регіональний центр розміщується в одній з країн, в якій фірма має свої дочірні підприємства і реалізує товари певної асортиментної групи. Таку країну прийнято називати країною лідером. Кількість країн-лідерів, як і регіональних центрів, визначається по кожній з асортиментних груп товарів.

При цьому для однієї і тієї ж асортиментної групи товару може бути створено кілька регіональних центрів.

Для діяльності фірм на зовнішніх ринках характерна наявність двох основних підходів до створення регіональних центрів. При першому підході материнська фірма здійснює розробку та виробництво нових виробів, а також організовує масове виробництво продукції. Регіональним центрам передаються функції маркетингу, збуту й обслуговування.

При другому варіанті за головним офісом фірми залишаються лише функції менеджменту, що складаються в основному в координації регіональної діяльності дочірніх фірм.

Створюючи і розвиваючи діяльність регіональних центрів, фірма на певному етапі приходять до висновку про доцільність узгодженості дій в глобальному масштабі. З цією метою вона створює *транснаціональну корпорацію*.

#### **4.6 Міжнародні маркетингові дослідження**

Значення досліджень в міжнародному маркетингу визначається тими ж факторами, що і для вивчення внутрішнього національного ринку. Однак ці дослідження значно ширші за своїм діапазоном і обходяться значно дорожче, особливо зі збору первинної інформації. Крім того, технології проведення маркетингових досліджень відрізняються в залежності від конкретної країни: в країнах, що розвиваються вони в значній мірі відстають від рівня таких розвинених країн, як США, Японія, Канада, країни Західної Європи і т.ін., до того ж вторинні статистичні дані можуть до моменту початку їх обробки застаріти і виявитися недостовірними.

Міжнародне маркетингове дослідження являє собою вивчення деякої проблеми на зовнішньому ринку і розробку на цій основі рекомендацій щодо забезпечення її ефективного вирішення.

Вивчення світового ринку передбачає дослідження комплексу характеристик та даних, які визначають його особливості.

1. Вивчення вимог світового чи зарубіжного ринку до товару (до його споживчих властивостей, набору супутніх послуг). При цьому для українського продавця і виробника дані запити з боку покупців і споживачів товару постають як складові його конкурентоспроможності.

2. Вивчення ємності, характеру і еластичності попиту. Саме ці показники визначають можливі перспективи збуту продукції, динаміки продажів і особливості необхідних для успішного просування товарів маркетингових заходів.

3. Рівень світових цін і тенденції їх зміни.

4. Фірмова структура ринку і склад зарубіжних партнерів, а саме: споживачів, посередників, постачальників та конкурентів. При цьому важливо виявити не тільки активних покупців товарів і послуг, але і потенційних фірм-нейтралів, які мають шанси стати його активними партнерами.

5. Ступінь і характер ринкової конкуренції, а також методи маркетингової роботи конкурентів, їх товарна, цінова, збутова політика, реклама і політика стимулювання продажів, кадрова політика.

6. Форми роботи, прийняті в торговельній практиці по даному товару на даному ринку і його сегментах (прямо або побічно здійснюється більшість угод купівлі-продажу на даному зарубіжному ринку, які форми посередницьких угод типові для нього, які види угод застосовні на даному ринку, які форми торгівлі використовуються і т.ін.).

7. Особливості купівельних переваг і психологія купівельної поведінки на зарубіжних ринках кінцевих споживачів даного товару (основні причини, мотиви прийняття рішень іноземними споживачами про покупку конкретних товарів, будується схема процесу прийняття рішення про покупку, характеризуються національні особливості проведення іноземними партнерами торгових переговорів і т.ін.).

Принципової різниці в проведених маркетингових дослідженнях в країні перебування фірми і в зарубіжних країнах не існує.

Залежно від техніки проведення дослідження, складу інформації, способів її отримання та використання маркетингові дослідження можна розділити на кабінетні та польові (табл. 4.15).

При проведенні кабінетних досліджень можуть бути використані наступні джерела інформації:

- 1) дані внутрішньої звітності фірми;
- 2) матеріали державних органів управління окремих країн, міністерств і відомств;
- 3) публікації в пресі;
- 4) спеціалізовані видання, що містять відомості з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- 5) матеріали наукових семінарів, конференцій та симпозіумів;
- 6) статистичні збірники як загального, так і спеціального характеру, що видаються в окремих країнах, а також ООН і різними міжнародними організаціями;
- 7) матеріали міжнародних бірж, аукціонів, торгів, а також брокерських контор, телеграфних та інформаційних агентств;
- 8) різні звіти і довідки фірм з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- 9) інформаційні матеріали торгових палат, посольств і консульств;
- 10) інформація в Інтернеті;
- 11) результати раніше проведених маркетингових досліджень.

Опитування є найбільш ефективним методом збору інформації на зовнішніх ринках. При проведенні опитування важливо враховувати специфіку поведінки споживачів в окремих країнах. В першу чергу мова йде про їхнє ставлення до змісту деяких питань. Наприклад, питання про розмір доходу, вік респондента, віросповідання можуть бути сприйняті далеко неоднозначно.



Таблиця 4.15 – Характеристика кабінетних і польових способів отримання інформації

Ознаки	Кабінетне дослідження	Польове дослідження
<b>Загальна характеристика</b>	Вивчення і узагальнення вже наявної (вторинної) інформації, як правило, опублікованої і відноситься до предмету дослідження. Спочатку кабінетне дослідження існуючої на зарубіжному ринку проблеми доцільно проводити в своїй країні, а потім у разі потреби це дослідження слід продовжити на зовнішніх ринках	Передбачає безпосередню участь дослідника в зборі необхідної йому первинної інформації, безпосередньо відноситься до досліджуваної проблеми. Щоб отримати зазначену інформацію, дослідник вступає в безпосередній контакт з можливими її носіями, використовуючи з цією метою різні методи збору даних: <ul style="list-style-type: none"> <li>• опитування;</li> <li>• спостереження;</li> <li>• імітація;</li> <li>• експеримент;</li> <li>• якісні методи</li> </ul>
<b>Переваги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкість отримання</li> <li>- Низька вартість</li> <li>- Легкість і доступність використання вторинної інформації</li> <li>- Створення умов для більш ефективного використання первинної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інформація зібрана спеціально для вирішення конкретної проблеми</li> <li>- Висока корисність</li> <li>- Новизна</li> </ul>
<b>Недоліки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неповна або застаріла інформація</li> <li>- Не завжди можна оцінити ступінь її достовірності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дорожнеча</li> <li>- Трудомісткість</li> <li>- Неможливість зробити представницьку вибірку (особливо в країнах, що розвиваються)</li> <li>- Недоступність окремих респондентів (постійна зайнятість або наявність певних звичаїв, традицій. Наприклад, відповідно культурним традиціям Південно-Східної Азії фактично забороняється спілкування жінок з іноземцями, існують певні обмеження і для чоловіків)</li> <li>- Неможливість забезпечення єдності вимірювання. Метод, який використовується в одній країні, може виявитися неприйнятним в іншій</li> </ul>

Це означає, що питання, що задаються безпосередньо респондентам в одних країнах, повинні приймати завуальовану форму для респондентів інших країн.

Також слід враховувати рівень розвитку культури в даній країні і, перш за все один з її елементів – мову чи мови. Це особливо важливо для правильного розуміння і тлумачення озвученого або представленого в письмовому вигляді питання. У деяких країнах можуть використовуватися кілька різних мов. Наприклад, в Швейцарії в окремих регіонах говорять німецькою мовою, в інших – на французькому, використовують також і італійську мову.

Одні і ті ж слова можуть мати різний зміст в окремих країнах. Наприклад, в США під терміном «сім'я» мається на увазі первинний осередок суспільства, що складається з батьків і їх дітей. У Південній Європі і в багатьох країнах Латинської Америки до складу сім'ї можуть входити дідуся і бабусі, дядьки, тітки, кузини і т.д.

Спостереження найбільш часто проводиться з метою встановлення дій споживачів у процесі купівлі товарів і їх споживання. Воно також має важливе значення для встановлення можливого впливу маркетингу на поведінку покупців і споживачів.

Метою проведення окремих експериментів є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між вхідними та вихідними параметрами, котрі характеризують досліджуваний об'єкт при зміні значень вихідних параметрів, наприклад при зменшенні обсягів продажів даного товару зі збільшенням його ціни.

Найбільш часто експеримент як метод збору інформації при польовому дослідженні використовується при реалізації на зовнішніх ринках пробного міжнародного маркетингу. В даному випадку товар як об'єкт дослідження надходить на ринок деякої країни і після цього відстежується ставлення до нього покупців і споживачів в процесі покупки і споживання. Отримана в результаті цього інформація, поряд з іншими відомостями, є своєрідним орієнтиром для прийняття фірмою рішень про можливі перспективи її діяльності на досліджуваному ринку.

Для імітації реальних процесів і явищ на зовнішніх ринках необхідні побудова і аналіз моделей, що описують конкретні ситуації в окремих країнах або регіонах. Такі моделі в основному можуть бути створені і проаналізовані з використанням комп'ютерної техніки. Конкретні ситуації можуть бути промодельовані і шляхом проведення відповідних ділових ігор.

Основними якісними методами, використовуваними при проведенні польових досліджень, є:

- інтерв'ю цільових груп (фокус-груп);
- поглиблені інтерв'ю;
- проективні методи.

*Інтерв'ю цільової групи* являє собою неформальне відкрите обговорення досліджуваної проблеми під керівництвом ведучого. До складу

групи зазвичай входить 10-12 респондентів, добре обізнаних зі станом наявної проблеми. Такі групи можна розглядати як свого роду джерело інформації, використання якої дозволяє більш обґрунтовано визначити хід подальших досліджень.

У тому випадку, коли інтерв'ю проводять не з окремими групами, а на індивідуальній основі, кажуть про *поглиблені інтерв'ю*.

При використанні *проективних методів* респондентам пропонують деякі не цілком певні матеріали з метою отримання від них відповідних підсвідомих відчуттів і установок. Якщо інформація носить досить особистий характер або ставить респондентів у неприйнятне для них положення, то їм пропонують малюнок, деяке зображення або фразу і просять висловити думку, що склалася. Як правило, це думка спроектує справжнє відчуття респондентів, оскільки питання не поставлені прямо.

Використання одночасно якісних і кількісних методів при проведенні одного і того ж польового дослідження прийнято називати *триангуляцією*.

Цей термін застосовується військовими в навігації, коли їм потрібно за кількома орієнтирам встановити позиції даного об'єкту.

Точно так же, комбінуючи кількісні та якісні методи дослідження, маркетолог може підвищити достовірність і точність одержуваної інформації. Так, наприклад, при розробці опитувальника для проведення кількісного дослідження може знадобитися проведення декількох глибинних інтерв'ю з фахівцями в даній області. Це дозволить більш точно сформулювати питання і отримати більш якісні дані.

В якості основних етапів міжнародного маркетингового дослідження розглядаються:

- встановлення проблеми міжнародного маркетингу та формулювання основних завдань маркетингового дослідження;
- розробка плану міжнародного маркетингового дослідження;
- реалізація плану міжнародного маркетингового дослідження;
- надання і використання результатів міжнародного маркетингового дослідження.

#### **4.7 Міжнародна сегментація і стратегії проникнення на зарубіжні ринки**

*Міжнародна сегментація* - це розподіл споживачів світового ринку і ринків різних країн і регіонів на однорідні групи з однотипним характером попиту і переваг і однотипної реакцією на маркетингове вплив.

Міжнародна сегментація передбачає:

1) макросегментацію, тобто сегментацію цілих країн і регіонів по їх географічним, екологічним, демографічним, політико-правових, економічних, науково-технічних, соціально-культурних особливостей;

2) мікросегментацію, коли відбувається подальший поділ відібраних великих сегментів ринків на однорідні за своїми запитами і вимогам групи споживачів з урахуванням майнових, географічних, демографічних,

психографічних і інших критеріїв, а також по однотипності реакції окремих груп споживачів на маркетингові заходи впливу, наприклад рекламу, цінову політику, методи збуту і т.д.

Сегментація може проводитися вглиб, вишир, може бути надмірно дробової.

*Сегментація вглиб* – від широкої групи споживачів до більш вузьким шляхом ділення споживачів на більш дрібні групи (наприклад, наручний годинник – наручний годинник для чоловіків – наручний годинник для ділових чоловіків – наручний годинник для ділових чоловіків з високим рівнем доходу).

*Сегментація вишир* – від вузької групи споживачів до більш широкої за рахунок охоплення інших суміжних сегментів (наприклад, м'ячі для спортсменів-професіоналів – м'ячі для спортсменів-любителів – м'ячі для гри та відпочинку).

*Гіперсегментація* – надмірно дробова сегментація, що значно підвищує витрати на маркетинг. Можлива у випадку товарів ексклюзивного, представницького рівня.

Сегментація може бути попередньою і остаточною.

*Попередня сегментація* визначає початок маркетингових досліджень і охоплює велику кількість можливих ринкових сегментів.

*Остаточна сегментація* визначає завершальну стадію маркетингових досліджень і враховує не тільки характеристики, умови ринку, але і можливості самої компанії.

Критерії сегментації застосовуються ті ж, що і на внутрішньому ринку, однак технологія їх застосування значно ускладнюється.

Сегментація ринку споживачів тісно пов'язана з диференціацією товару, його позиціонуванням. Сегментація є першоосною, що визначає характер диференціації та позиціонування товарів.

При визначенні цільових ринків фірмою використовуються, в першу чергу, основні критерії сегментації закордонних країн і їх споживачів, такі як демографічні, природні та географічні, економічні та науково-технічні, політико-правові, соціальні, культурні, поведінкові та ін. У той же час при виході на зовнішні ринки фірмі доводиться використовувати і специфічні методи сегментації (табл. 4.16).

Обрані країни можуть бути непридатні для фірми по ряду причин. Основними факторами, що впливають на вибір країн, є:

1. Ємність ринку. Її зазвичай визначають за непрямыми ознаками: ВВП, дохід на душу населення, темпи економічного зростання, чисельність населення, частка середнього класу і ін.
2. Простота ведення справ і сумісність бізнес-культури.
3. Рівень бюрократичної регламентації.
4. Відповідність пропозиції щодо вибору країни в такій структурі діяльності компанії.
5. Наявність і доступність ресурсів.

6. Витрати.
7. Дохід па капітал (return on investment- ROI).
8. Ризик і невизначеність.
9. Ступінь конкуренції.

Таблиця 4.16 – Специфічні методи сегментації

Суть методу	Переваги методу	Недоліки
Виявлення однотипних з нашою країною країн з однотипним попитом на схожі товари	- Простота - Мінімум додаткових витрат, оскільки товар не треба модифікувати	- Зосереджений на аналізі характеристик окремих країн, а не запитів відповідних груп споживачів - Штучно занижує ємність зарубіжних ринків, так як за межі країн, однотипних з нашої, не виходить
Виявлення універсального, однотипного сегмента ринку в усіх або більшості зарубіжних країн	Мінімум додаткових витрат	В основному відноситься до товарів широко відомих фірм, з високим іміджем
Пошук різних сегментів в кожній країні	- Дозволяє вибрати всі наявні сегменти на світовому ринку по даному товару - Не має потреби в модифікації і адаптації до умов зарубіжного ринку	Найбільш витратний метод, так як для кожного сегмента необхідно підбирати відповідну цінову, збутову і рекламну політику
Пошук ринків з урахуванням необхідності модифікації (зміни властивостей і характеристик) товару	Істотно розширюються перспективи міжнародного збуту	Значне підвищення витрат за рахунок ускладнення та подорожчання міжнародної маркетингової роботи компанії

Не останню роль при виборі ринків відіграє такий фактор, як простота ведення справ і сумісність бізнес-культури.

Наприклад, *американський стиль* ведення переговорів відрізняється досить високим професіоналізмом. В американській делегації рідко можна зустріти людину, некомпетентну в тих питаннях, по яким ведуться переговори. Члени американської делегації щодо самостійні при прийнятті рішень. При вирішенні проблеми вони прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них характерні відкритість, енергійність і дружелюбність. Таким партнерам імпонує не надто офіційна атмосфера ведення переговорів. Одночасно з цим американці нерідко виявляють егоцентризм, вважаючи, що при веденні переговорів їх партнер повинен керуватися тими ж правилами, що і вони. В

результаті може виникнути незрозуміння з боку інших учасників переговорів. Американці швидко реагують на все і вимагають від партнера того ж.

На переговорах з американською стороною слід чітко говорити, хто ви, що робите і чому їм вигідно вести переговори з вами, а не з іншими фірмами. Якщо ви цього зробити не зможете, то американці не будуть втрачати часу на з'ясування ваших переваг. Їм простіше і швидше знайти іншу альтернативну компанію, яка знає про себе все. В процесі переговорів слід використовувати Ви-підхід, тобто фіксувати увагу на цілях американського партнера і на наданні йому допомоги в досягненні цих цілей. Якщо надходять пропозиції допоможуть в їх досягненні, то він обов'язково зацікавиться. Але ці пропозиції обов'язково повинні бути реальними і конкретними.

Найчастіше американські партнери при укладанні комерційних угод проявляють надто велику напористість і навіть агресивність. Ці партнери досить наполегливо намагаються реалізувати свої цілі, люблять торгуватися, а в разі не вигідної позиції пов'язують різні питання в один «пакет», щоб збалансувати інтереси сторін.

*Англійський стиль* ведення комерційних переговорів характеризується тим, що англійські партнери питань підготовки приділяють дуже мало часу. Вони вважають, що в залежності від позиції партнера на самих переговорах і може бути знайдено оптимальне рішення. При цьому вони досить гнучкі і охоче відповідають на ініціативу протилежної сторони.

Традиційним для них є вміння уникати гострих кутів. Англійські бізнесмени виробили певний ритуал ділового спілкування, якого потрібно строго дотримуватися. Переговори з англійськими партнерами краще починати не з предмета обговорення, а з чисто життєвих проблем: погода, спорт, діти і т.д. Всі питання повинні бути витримані і коректні. Під час бесіди потрібно постаратися розпізнати нахили і звички партнера. Не менш важливо не забувати надавати увагу тим, з ким коли-небудь зустрічалися або вели переговори.

Для визначення позиції англійських фірм на переговорах щодо укладення контрактів як з експорту, так і імпорту дуже важливий торгово-політичний фактор, який іноді змушує англійську фірму переступити через явну комерційну вигоду і відмовитися від контракту. Англійці особливу увагу на комерційних переговорах приділяють тривалості періоду контактів з партнерами. Чим довший взаємини, які до того ж підкріплені чисто дружніми відносинами, тим легше англійській бізнесменові укласти угоду, якщо не на шкоду собі, то з дуже невеликою вигодою.

*Французький стиль* ведення комерційних переговорів відрізняється тим, що французькі комерсанти намагаються уникати офіційних обговорень конкретних питань «один на один».

На переговорах французькі партнери дуже стежать за тим, щоб зберегти свою незалежність. Такі партнери велику увагу приділяють попереднім домовленостям і вважають за краще по можливості заздалегідь обговорити ті чи інші питання. У порівнянні з представниками американської

сторони французи менш самостійні при прийнятті остаточних рішень. Вони досить жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. Найчастіше вони обирають конфронтаційний тип взаємодії, хоча прагнуть при цьому зберегти традиційні для французької нації риси поведінки: чемність, ввічливість, люб'язність і схильність до жарту і невимушеності в спілкуванні.

*Німецький стиль* ведення комерційних переговорів характеризується сухістю і педантичністю, крім того, німецькі партнери завжди дуже розважливі. Вони вступають в переговори тільки тоді, коли впевнені в можливості знаходження рішення.

Такі партнери зазвичай дуже ретельно опрацьовують свою позицію ще до переговорів, а на самих переговорах люблять обговорювати питання послідовно один за іншим, також ретельно розглядаючи всі їх деталі. Необхідно враховувати їх пристрасть до точності, пунктуальності і суворої регламентації поведінки. Потрібно звертати увагу і на прихильність до титулів.

В процесі обговорення з такими партнерами їх і своїх позицій слід прагнути до ясності, чіткості і стислості і не вживати порожніх, нічого не значущих слів і виразів. Всі пропозиції та зауваження повинні носити суто діловий і конкретний характер. Німці як ділові партнери завжди дуже акуратні і педантичні.

*Японський стиль* ведення комерційних переговорів характеризується тим, що японські представники, коли їм роблять великі поступки, відповідають тим же. На будь-яких переговорах з ними загрози дають дуже малу ефективність, хоча самі японці на переговорах зі слабшими партнерами можуть використовувати загрози як прийом тиску.

Під час офіційних переговорів японська сторона прагне уникати зіткнення позицій. Японські бізнесмени приділяють багато уваги розвитку особистих відносин з партнерами. Тому не слід розбирати людські проблеми холодно і байдуже, бо тим самим можна торкнутися емоційний настрій японського партнера. Слід показувати доброзичливість і щирість.

Японські підприємці на переговорах зазвичай намагаються обговорити теми, що не мають особливої значущості, потім обговорюють інші теми, також не належать до основних. І чим серйозніше стоять на порядку денному пропозиції, тим більше уваги приділяється малозначним деталям. За цим криється традиційне прагнення створити відповідну атмосферу на переговорах, встановити взаєморозуміння, коли все другорядні питання вирішені і можна приступати до головних. Форсувати переговори іншій стороні не слід.

У японців існує особлива система прийняття рішень, суть якої полягає в тому, що в обговорення проблеми, її розгляд і узгодження залучається велике коло осіб – від керівника фірми до рядового співробітника, на що витрачається чимало часу. На цій же стадії визначаються конкретні шляхи

виконання рішень. Тому рішення японської сторони завжди можуть бути реалізовані і ефективні.

Особливості національної японської культури і системи виховання впливають і на процес ведення ними переговорів. Так, якщо японець сказав, наприклад, що буде в призначеному місці в певний час, то він з'явиться там за дві хвилини до призначеного часу. Саме на такий граничної точності і обов'язковості заснована практика японців в діловому спілкуванні між собою. Точність у всьому – в часі початку і закінчення переговорів, виконання обіцянок, взятих на себе зобов'язань – одна з найважливіших рис японського стилю переговорів.

Японець всіляко демонструє увагу, слухаючи співрозмовника. Часто така поведінка тлумачиться європейцями як вираз згоди з викладається точкою зору. Насправді ж він лише спонукає співрозмовника продовжувати бесіду. На переговорах з японцями трапляються замішання внаслідок того, що на японській мові слова «так» і «ні» дещо відрізняються від вживання на інших мовах. На японській мові «так» не обов'язково означає згоду зі сказаним. Іноді воно застосовується для затвердження того, що сказане почуто або зрозуміле, а не для того, щоб висловити згоду.

Більшість японців відчувають антипатію до відповіді на питання за допомогою слова «ні», оскільки це слово, за їхніми уявленнями, має на увазі дисгармонію з позицією інших учасників переговорів, яку вони по можливості намагаються уникати. Зокрема, коли позиція на переговорах нечітка або якщо думки всередині групи розділилися, японський бізнесмен може відповісти позитивно тільки для підтримки зовнішнього боку єдності і гармонії.

*Китайський стиль* ведення комерційних переговорів характеризується чітким розмежуванням окремих етапів: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключний етап.

На початковому етапі велика увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів і манері їх поведінки. На основі цього робляться спроби визначити статус кожного учасника. Надалі в значній мірі йде орієнтація на людей з більш високим статусом. У делегації партнера китайці виділяють людей, які висловлюють симпатії їхньому боці. Саме через цих людей вони згодом намагаються надати свій вплив на позицію протилежної сторони. Треба сказати, що для них взагалі «дух дружби» на переговорах має дуже велике значення.

Переговори з китайськими партнерами включають технічний і комерційний етапи. На першому етапі успіх переговорів залежить від того, наскільки вдасться переконати партнера в перевагах співпраці. Тому до складу учасників переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, здатних на місці вирішувати складні технічні питання, а також хорошого перекладача, який знає специфічні терміни справи. Потім починається комерційний етап переговорів. Китайські компанії мають, як правило, добре підготовленими в комерційному відношенні і досвідченими



кадрами, мають у своєму розпорядженні великої кон'юнктурної інформацією і в процесі переговорів часто посилаються на раніше укладені з великою вигодою для себе контракти.

При діловому знайомстві має бути поданий свою візитну картку. Бажано, щоб реквізити були надруковані і по-китайськи. Під час вітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями. Спочатку тиснуть руку найбільш високопоставленого особи.

Як правило, китайський партнер першим на переговорах «відкриває карти», тобто першим висловлює свою точку зору, першим робить пропозиції. Поступки він робить зазвичай в кінці переговорів, після того як оцінить можливості протилежної сторони. При цьому помилки, допущені нею в ході переговорів, уміло використовуються. На цій стадії китайська сторона може застосовувати різні форми тиску. Остаточні рішення приймаються китайським партнером, як правило, не за столом переговорів, а вдома. Схвалення досягнутих домовленостей з боку керівництва практично обов'язково. Велике значення китайська сторона надає і виконання досягнутих домовленостей.

*Стиль ведення переговорів південнокорейськими бізнесменами*, на відміну від стилю ведення переговорів японськими підприємцями, характеризується перш за все тим, що вони вважають за краще «брати бика за роги» відразу після того, як встановлено взаєморозуміння. Вони не люблять загальних міркувань і готові обговорювати можливість партнерства при наявності реальної і детально розробленої програми.

У своїй поведінці на переговорах представники Південної Корей завжди прагнуть до логічної послідовності і чітким взаємозв'язкам. Вони більш схильні до простоти і дуже не люблять абстрактних міркувань. І самі корейці чітко висловлюють свої пропозиції та шляхи їх конкретного рішення.

При проведенні переговорів з корейцями треба мати на увазі, що їм ніколи не хочеться показувати своє нерозуміння або відмовляти співрозмовнику. І якщо хто-небудь з них киває головою, це зовсім не означає згоду. У багатьох випадках гордість і страх «втратити обличчя» просто не дозволяють їм виявити нерозуміння. Саме тому так часті ситуації, коли сторони щиро переконані, що досягли домовленості, проте кожен розуміє її по-своєму, що і визначається згодом.

Корейці відкрито не говорять про свою незгоду з партнером і не доводять його неправоту (і того ж чекають від співрозмовника). Але якщо рішення прийнято, корейська сторона висловлює готовність до негайних дій. Тому у корейських бізнесменів викликають подив і навіть роздратування відповіді на кшталт: «Треба подумати» і тривалі узгодження. Вони також бувають сильно розчаровані, коли особи, які прибули на переговори з ними, не мають повноважень приймати відповідальні рішення.

*Арабська стиль* ведення комерційних переговорів передбачає встановлення довіри між партнерами. Для бізнесменів арабських країн Перської затоки характерні почуття власної гідності, повагу і коректне

ставлення до своїх колег. Перед тим як повідомити думку з того чи іншого питання, вони вважають за краще демонстративно порадитися і висловити колективну точку зору, а не випинати свою роль в ухваленні рішень і веденні переговорів.

Однією з умов досягнення успіху в переговорах з арабами є дотримання і повагу місцевих традицій. При вирішенні будь-якої проблеми вони не стільки передбачають розвиток подій, скільки орієнтуються на минуле, постійно звертаються до свого коріння. Основна риса їх поведінки – продовження історичних традицій своєї країни.

З усіх типів взаємодії з партнерами вони вважають за краще торг. Для більшості бізнесменів країн арабського світу характерно почуття національної гордості. Ця їх особливість позначається і при веденні ними переговорів. Так, вони дуже чутливі до питань, пов'язаних з національною незалежністю. Все, що якимось чином може розглядатися як втручання в їх внутрішні справи, буде негайно відкинуто.

Для таких партнерів велике значення має рівень, на якому ведуться переговори, оскільки більшість арабів – прихильники сильного правління і адміністративних правил поведінки. Вони також вважають за краще попередню опрацювання деталей обговорюваних питань. У їх поведінці дуже сильні ісламські традиції, які мають істотний вплив на хід і характер переговорного процесу.

### **Основні стратегії вибору цільових ринків за кордоном**

При виборі цільового зарубіжного ринку фірмами враховуються основні результати міжнародної сегментації, а також можливості і особливості самих фірм, їх сильні і слабкі сторони. Основними стратегіями пошуку і вибору зарубіжного ринку збуту є такі (табл. 4.17).

Крім того, компанія може застосувати гібридну стратегію, коли вона швидко проникає на всі ринки, однак концентрує кошти і зусилля на ринках тільки декількох країн.

При визначенні переваги тієї чи іншої стратегії вибору цільових ринків і проникнення за кордон слід враховувати такі фактори, як:

- динаміка обсягу продажів;
- час випередження конкурентів;
- ефект стабільності;
- вимушену і необхідну адаптацію товару до запитів зарубіжного ринку;
- ефект масштабу збутової мережі;
- необхідність контролю програми міжнародного розширення;
- зовнішні і внутрішні обмеження.

### **Стратегії проникнення на зовнішні ринки**

Визначивши, на який саме зарубіжний ринок краще виходити, фірма вибирає основні види стратегії та тактики його завоювання або розширення.

Серед стратегій *активного розширення зовнішніх ринків* виділяють:

Таблиця 4.17 – Стратегії пошуку і вибору зарубіжних ринків

Найменування	Стратегія концентрованого пошуку зовнішніх ринків, або стратегія «Мурашки»	Стратегія дисперсного пошуку зовнішніх ринків, або стратегія «Бабки»
Характеристика		
Суть	Послідовне освоєння ринків, від одного до іншого	Фірма продає товари відразу на максимально можливому числі зарубіжних ринків, а потім намагається на них закріпитися. Часто їй доводиться йти з тих з них, де торгівля не виходить переваги стратегії
Переваги стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ретельність у відборі ринків</li> <li>2. Виключення помилок в освоєнні нових ринків</li> <li>3. Не вимагає значних витрат</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виграш у часі</li> <li>2. Не вимагає наявності кваліфікованих кадрів</li> <li>недоліки стратегії</li> </ol>
Недоліки стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повільність результатів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні витрати</li> <li>2. Втрати престижу передумови застосування</li> </ol>
Передумови застосування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання обсягів продажів</li> <li>2. Значне випередження конкурентів</li> <li>3. Необхідність жорсткого контролю за реалізацією маркетингових програм</li> <li>4. Обмеження фінансових ресурсів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження обсягів продажів</li> <li>2. Слабкий контроль над збутом за кордоном</li> <li>3. Недовговічність конкурентної переваги компанії</li> </ol>

1. Стратегія розширення меж ринку, або стратегія «старий товар - новий ринок», коли мова йде про включення в роботу нових сегментів, нових груп споживачів.

2. Стратегія «новий товар – новий ринок» (стратегія активної експансії), що складається в пошуку ринків, що пред'являють попит на новий товар (як нових ринків, так і нових сегментів на вже існуючих зарубіжних ринках).

3. Стратегія «лазерного променя». Суть стратегії полягає в тому, що спочатку вибираються всі можливості на внутрішньому ринку, далі впроваджуються на прості закордонні ринки нейтрального характеру, а потім на ринки з високим ступенем конкуренції.

4. Стратегія настання. Випадки застосування даної стратегії:

- частка на ринку нижче необхідного мінімуму;
- немає достатнього рівня прибутків;
- фірма випускає новий товар на ринок;

- фірма здійснює розширення виробництва, яке окупиться лише при значному збільшенні продажів;
- якщо фірми-конкуренти втрачають свої позиції і створюється реальна можливість при відносно невеликих витратах розширити ринкову частку і т.д.

Різновиди даної стратегії представлені в табл. 4.18.

До стратегій *позитивного збереження зовнішніх ринків* відносяться різновиди стратегії оборони. Суть стратегії оборони полягає в захисті наявних ринкових позицій, наприклад на внутрішньому ринку, за рахунок проникнення і демонстрації своєї сили на зарубіжних ринках. Різновиди стратегії оборони та їх характеристики представлені в табл. 4.19.

До стратегій *лідерства* належать:

1. Стратегія лідера – завоювання найбільшої ринкової частки на зарубіжному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу за рахунок широкого спектру модифікацій даного товару за середніми і високими цінами, по каналах щодо широко розвиненою збутової мережі, з проведенням рекламних та стимулюючих кампаній високого рівня.

2. Стратегія челенджера (рветься вперед). Дана стратегія передбачає політику різкого розмежування з політикою фірми-лідера з тим, щоб зробити фірму на ринку впізнаваною.

Таблиця 4.18 – Різновиди стратегії проникнення на зовнішні ринки

Найменування стратегії	Характеристика
Стратегія «накопичення бойового спорядження»	Фірма готує атаку на зовнішні ринки, відпрацьовує «військову технологію» на освоенному внутрішньому ринку, проводить ретельне вивчення зовнішніх ринків
Стратегія «завоювання плацдарму»	Фірма починає підготовче проникнення на ринок, що цікавить її країни. Набуває збутові мережі, складські приміщення, проводить збір первинної інформації, створює спільні підприємства і т.д.
Стратегія «фронтального штурму», або атаки	Злом кордонів важкодоступних ринків з активною конкуренцією і використання жорстких методів ринкової боротьби
Стратегія «тиски», або оточення	Фірма робить атакуючі дії одночасно на великій кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів
Стратегія «граблі»	Фірма робить активні наступальні дії на ринках основних конкурентів, відбираючи у них практично всі основні сегменти

3. Стратегія нішера (вузької спеціалізації) складається в концентрації на вузькоочерченному ринковому сегменті. Пропонується на ринку обмежений ряд товарного асортименту, але високої якості і яскраво індивідуалізований, за середніми і високими цінами через обмежену і

спеціалізовану збутову мережу в супроводі спеціальних рекламних і стимулюючих програм.

Таблиця 4.19 – Різновиди стратегії оборони

Найменування стратегії	Характеристика
Стратегія «кріпак оборони»	Активне застосування заходів протекціонізму в якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних фірм
Стратегія «старий товар - старий ринок» (стратегія глибокого впровадження на ринок)	Збільшення ринкової частки відомого продукту за рахунок скорочення витрат виробництва
Стратегія «новий товар - старий ринок» (стратегія розробки нового товару)	Удосконалення товару, поліпшення його споживчих властивостей, розширення асортименту, розробка якісно нових товарів і т.д.
Стратегія «утримання периметра оборони»	Розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків, які представляють для даної фірми своєрідний кордон, який не дозволяє проникати на свої ринки
Стратегія «бій в ар'єргарді»	Завоювання ринків в найближчих тилах основних своїх конкурентів
Стратегія «партизанської війни»	«Турбота» конкурентів на їх власних ринках з тим, щоб заявити про свою конкурентну силу, не допустити у них бажання проникнути на позиції фірми на нейтральних і внутрішніх ринках і спонукати конкурентів йти на домовленості по розділу ринків, ринкові компроміси і координацію торгових дій
Стратегія диверсифікації, або розпилення зарубіжних ринків	Проникнення на значне число зарубіжних ринків з метою убезпечити себе від можливих ризиків і залежно від характеру і стану ринкового попиту окремих країн і вузьких сегментів

Серед стратегій залишкового бізнесу (вимушених стратегій) виділяють:

– стратегію послідовника – є вимушеним заходом, щоб уникнути розорення фірми або в пошуках виходу зі скрутного становища на внутрішньому ринку. Основна мета – збереження прибутків. Фірма копіює дії найбільш процвітаючих фірм на даному ринку. Вона вибирає найбільш доступний сегмент, пропонуючи низький за якістю товар за низькою ціною, використовуючи дешеві канали збуту і супроводжуючи це рекламними і стимулюючими заходами з низьким рівнем витрат і якості;

– стратегію виживання – є стратегією одного дня, передбачає вирішення завдання чисто економічного характеру без урахування наслідків своїх дій і може завдати непоправної шкоди подальшої зарубіжної активності фірми.

Залежно від ступеня маркетингових зусиль серед стратегій проникнення на зовнішні ринки можна виділити:

1. Стратегію інтенсивного проникнення, яка використовується в разі невеликої ємності ринку. Застосовується стратегія високих цін і високих витрат на маркетингові зусилля.

2. Стратегію вибіркового проникнення, використовувану в разі невеликої ємності ринку. Застосовується стратегія високих цін і низьких витрат на маркетинг.

3. Стратегію широкого проникнення – в разі великої місткості ринку. Застосовується стратегія низьких цін і високих витрат на маркетинг.

4. Стратегію пасивного проникнення. Використовується в разі великої місткості ринку. Застосовується стратегія низьких цін і низьких витрат на маркетинг.

### **Стратегії виходу з закордонного ринку і деінвестиції**

Стратегія догляду з закордонного ринку передбачає швидко ліквідацію бізнесу або повільний (поступове згортання операцій) відхід з ринку.

Причинами реалізації даної стратегії можуть бути:

- ринок не відповідає загальній стратегії компанії;
- існують більш перспективні альтернативи використання ресурсів;
- фірмі терміново потрібні фінансові ресурси;
- дії конкурентів.

Якщо компанія використовує такі форми зовнішньоекономічного розвитку, як організація спільного або власного виробництва за кордоном, то стратегія відступу передбачає здійснення стратегії деінвестиції, тобто вилучення своїх капіталів з країни, продажу своєї частки володіння зарубіжної власністю, закриття підприємства.

### **Позиціонування товару та фірми на зарубіжних ринках**

Встановивши цільовий ринок, фірма повинна визначити свої позиції на ньому. Вибір країни і цільового ринку частково вирішує питання про позиціонування товару. Для його остаточного рішення слід у свідомості потенційних споживачів створити думку про те, що пропонований їм товар має цілу низку переваг і переваг у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів.

Основне завдання позиціонування товару – виявити одне або кілька характерних властивостей, найбільш повно відповідають запитам цільової аудиторії. В якості таких характеристик зазвичай розглядаються:

- вигоди споживача;
- особливий спосіб споживання;
- відмінна якість товару;
- ціна товару;
- інші.

Перш ніж вирішити питання про позиціонування товару, його виробнику слід визначити позиції аналогічних товарів конкурентів, а також з'ясувати стан фірм, що виготовляють ці товари. При цьому можна скористатися одним з наступних підходів до позиціонування: аналогічне, конкурентна і унікальне позиціонування.

При *аналогічному* позиціонуванні місце товару визначається за аналогією з тим, як це зроблено для відповідного виду товару одного з конкурентів. Іншими словами, в свідомості цільової аудиторії створюється образ товару з аналогічним набором властивостей і переваг, властивих товару обраного конкурента.

При *конкурентному* позиціонуванні товару фірма виділяє найбільш виграшні властивості або характеристики товару і починає виконувати необхідні заходи по завоюванню відповідних позицій на ринку.

*Унікальне* позиціонування товару передбачає створення товару, що не має аналогів на зовнішніх ринках, з метою завоювання певних позицій в умовах відсутності конкуренції.

Особливо важливе значення для сприйняття товару на зовнішніх ринках має фактор країни походження товару, що зазвичай супроводжує товар словами «зроблено в (країна)». Вказівка останньої викликає у покупця певні асоціації з високою якістю товарів, характерним для виробників відповідної країни.

Встановлені позиції товару на цільовому ринку з плином часу можуть змінитися, що обумовлено перш за все постійними змінами в маркетинговому середовищі. Тому необхідно здійснювати контроль за становищем товару на цільовому ринку і в разі необхідності проводити перепозиціонування товару.

### **Питання для самоконтролю**

1. Умови та чинники виникнення міжнародного маркетингу
2. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи розвитку концепції міжнародного маркетингу.
3. Назвіть стадії інтернаціоналізації діяльності фірми
4. Назвіть типи маркетингу. За якими критеріями вони виділяються?
5. Назвіть форми міжнародного маркетингу та дайте визначення кожної з них.
6. Охарактеризуйте причини появи концепції глобального маркетингу. Хто був її засновником?
7. Для прийняття яких рішень фірми необхідно здійснювати міжнародне маркетингове дослідження?
8. Охарактеризуйте стадії процесу міжнародного маркетингового дослідження.
9. Охарактеризуйте типи міжнародних маркетингових досліджень.
10. Поясніть алгоритм проведення попереднього міжнародного дослідження (необхідна інформація, дії маркетолога, результат).
11. Охарактеризуйте основні правила проведення маркетингових досліджень згідно з Міжнародним кодексом із практики маркетингових та соціальних досліджень.
12. Дайте визначення сегмента світового ринку та процесу сегментації світового ринку.

13. Назвіть підходи до міжнародної сегментації та охарактеризуйте їх.
14. Що таке модель виходу фірми на закордонний ринок?
15. Охарактеризуйте типи стратегій виходу фірми на зовнішній ринок.
16. Якими є умови застосування, переваги та недоліки стратегії експортування?
17. Дайте порівняльну характеристику прямого та непрямого експорту як стратегій виходу фірми на зовнішній ринок.
18. Охарактеризуйте форми спільного підприємництва. Які умови застосування, переваги та недоліки кожної з форм?
19. У чому сутність прямого інвестування як стратегії виходу фірми на зовнішній ринок?
20. Дайте загальну характеристику переваг та недоліків основних моделей виходу фірми на зовнішній ринок.

### **Тестові завдання**

1. Концепція міжнародного маркетингу виникла:
  - А) на початку XX ст.;
  - Б) після II світової війни.;
  - В) у 60-х роках XX ст.;
  - Г) у 80-х роках XX ст.
2. Суб'єкти міжнародного маркетингу виділяються за такими критеріями:
  - А) юридичний статус фірми;
  - Б) галузева приналежність;
  - В) національна приналежність;
  - Г) необхідність урахувати особливості світового ринку;
  - Ґ) жодний з названих критеріїв;
  - Д) усі названі критерії.
3. Засновником концепції глобального маркетингу є:
  - А) Філіп Котлер;
  - Б) Теодор Левітт;
  - В) Раймонд Берном;
  - Г) Воррен Кііган.
4. Основною відмінністю міжнародного маркетингу від внутрішнього є:
  - А) можливість вибору ринку або виходу з нього;
  - Б) проблема збереження частки ринку;
  - В) необхідність ретельнішого дотримання принципів та методів теорії маркетингу.
5. До контрактних форм міжнародного бізнесу не належить:
  - А) підрядне виробництво;
  - Б) спільне підприємство;
  - В) ліцензування.
6. Наявність посередника в експортному ланцюгу:



- А) є ознакою прямого експорту;
- Б) є ознакою непрямого експорту;
- В) може бути ознакою як прямого, так і не прямого експорту.

7. Модель виходу на закордонний ринок, за якої обидві сторони безпосередньо фінансують спільний проект без створення юридичної особи, називається:

- А) альянсом;
- Б) франчайзингом;
- В) спільним підприємством;
- Г) управлінням за контрактом.

8. Форма спільного підприємства, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонним виробником на виготовлення своєї продукції, називається:

- А) управління за кордоном;
- Б) спільне володіння;
- В) непрямий експорт;
- Г) підрядне виробництво.

9. Основною перевагою непрямого експорту є:

А) вихід на закордонний ринок завдяки досвіду та кваліфікації посередника;

- Б) економія фінансових ресурсів;
- В) можливість передати посереднику частину маркетингових функцій;
- Г) незмінність організаційної структури управління.

10. Порівняно з ліцензуванням франчайзингу притаманний:

- А) більший контроль ринку;
- Б) менший ризик;
- В) нижчий рівень інтернаціоналізації;
- Г) правильними є відповіді А та В.

11. Як називається модель виходу на закордонний ринок, за якої одна сторона несе відповідальність за продаж, збут і розподіл, а відповідальність іншої сторони обмежується виробництвом:

- А) ліцензування;
- Б) підрядне виробництво;
- В) спільне володіння;
- Г) непрямий експорт;
- Г) підрядне виробництво та непрямий експорт.

12. Складність пошуку надійного партнера, обмежена прибутковість, недостатній контроль, можливість використання інших моделей у цій країні на час дії угоди — це недоліки:

- А) прямого експорту;
- Б) непрямого експорту;
- В) франчайзингу;
- Г) управління за контрактом;
- Г) підрядного виробництва.

13. Уникнення проблеми з місцевою власністю, відносно невеликі фінансові та управлінські витрати, швидкий вихід на ринок, контроль над маркетингом, ефективність застосування на малих та захищених ринках – це переваги:

- А) управління за контрактом;
- Б) спільного виробництва;
- В) підрядного виробництва;
- Г) прямого експорту.

14. Проведення міжнародного маркетингового дослідження необхідно для:

- А) дослідження ринку певного товару/послуги в цільовій країні;
- Б) прийняття рішення щодо вибору закордонного ринку;
- В) визначення особливостей бізнес-середовища іншої країни;
- Г) розробки міжнародної маркетингової стратегії компанії;
- Ґ) правильні відповіді (б, г);
- Д) правильні відповіді (а, в);
- Е) усі відповіді правильні.

15. Попереднє маркетингове дослідження – це:

- А) отримання та аналіз інформації загального характеру щодо бізнес-середовища цільової країни;
- Б) дослідження, метою якого є визначення рівня потенційної прибутковості діяльності фірми на цільовому чи цільових ринках;
- В) дослідження, яке передуює проведенню поглибленого маркетингового дослідження.

16. Результатом попереднього маркетингового дослідження зарубіжного ринку є:

- А) точні дані щодо місткості ринку, важливих обсягів продажу, товарообігу та прибутку;
- Б) приблизні дані щодо місткості ринку, можливих обсягів продажу, товарообігу та прибутку;
- В) варіанти можливого прибутку залежно від місткості ринку та можливих обсягів продажу.

17. Складовими кабінетних досліджень є:

- А) збирання вимог до інформації;
- Б) збирання вторинної інформації;
- В) збирання первинної інформації;
- Г) аналіз даних;
- Ґ) висновки та рекомендації;
- Д) упровадження рекомендацій;
- Е) усі відповіді правильні;
- Є) правильні відповіді а, б, г, ґ;
- Ж) правильні відповіді а, б, г, ґ, д.

18. Польові дослідження в міжнародному маркетингу можуть проводитися:

- А) під час міжнародних виставок/ярмарків, зарубіжних відряджень;
  - Б) шляхом аналізу друкованих джерел інформації;
  - В) шляхом пошуку даних в Інтернеті.
19. Первинні дані в міжнародних маркетингових дослідженнях – це:
- А) дані про виробничу та маркетингову діяльність компанії за певний період;
  - Б) інформація, що вже відображена на будь-яких носіях;
  - В) інформація, що зібрана уперше для конкретної мети.
20. Стадіями міжнародного маркетингового дослідження є:
- А) збирання даних, аналіз, упровадження;
  - Б) визначення вимог до інформації, збирання даних, упровадження результатів;
  - В) визначення вимог до інформації, збирання даних, аналіз, упровадження;
  - Г) інвентаризація наявного банку даних, збирання додаткової інформації, аналіз, синтез.
21. Умовами ефективності сегментації є:
- А) перспективність, прибутковість, доступність, можливість моніторингу меж сегмента і наявність суттєвих відмінностей між споживачами;
  - Б) великий розмір сегмента, його доступність, можливість моніторингу меж сегмента і наявність суттєвих відмінностей між споживачами;
  - В) незмінність сегмента, його доступність, можливість моніторингу меж сегмента й прибутковість.
22. Рішення щодо сегментації світового ринку впливає на:
- А) цінову стратегію, стратегію просування та канали розподілу;
  - Б) вибір зарубіжного ринку, цінову стратегію. Стратегію просування та канали розподілу;
  - В) типи маркетингового комплексу, маркетингові програми, стратегію (модель) виходу на закордонний ринок;
23. У міжнародному маркетингу під доступністю сегмента розуміють:
- А) наявність відповідних каналів розподілу;
  - Б) розгалужену систему каналів розподілу;
  - В) можливість отримання релевантної інформації про сегмент.

### **Літературні джерела**

1. Заєць М.А. Менеджмент для магістрів: Навчальний посібник / М.А. Заєць, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик і ін.; за ред. Зайця М.А., Коваленка О.М. – Херсон: Грінь Д.С., 2012. – 400 с.
2. Козак Ю.Г. Міжнародні економічні відносини: запитання та відповіді: навчальний посібник / Ю.Г. Козак, М.А. Заєць, Т. Спорек; за ред. Козака Ю.Г., Зайця М.А., Спорєка Т. – 5-те вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 332 с.

3. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник / За ред. Ю.Г. Козака, С.Смичка, І.Л.Літовченко. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 294с. (гриф МОН). Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1752/1/Міжнародний%20маркетинг.pdf>.

4. Шаповал С.С. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): навчальний посібник / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак і ін.; за ред. Шаповал С.С., Зайця М.А. – К.: Фенікс, 2009. – 588с.

5. Федотова О.В. Міжнародний маркетинг [Текст]: навчальний посібник / О.В. Федотова, О.А. Табекіна; Нижегород. держ. архіт.-буд. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2012. – 194 с.

6. Швагірева В.С. Международная экономика: Учебник / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвинова, В.С. Швагірева и др. – 4-е изд.перераб и доп. – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 608с. (гриф МОН). Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/352/1/МЕЖДУНАРОДНАЯ%20экономика%202013.pdf>.

## РОЗДІЛ 5 МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

- 5.1 Загальна характеристика менеджменту міжнародної торгівлі
- 5.2 Форми і методи організації міжнародної торгівлі
- 5.3 Тарифні та нетарифні методи регулювання міжнародної торгівлі

**Ключові слова:** міжнародна торгівля, менеджмент міжнародної торгівлі, форми організації міжнародної торгівлі, методи організації міжнародної торгівлі, тарифні методи, нетарифні методи, економічна роль тарифів, кількісні обмеження

### **5.1 Загальна характеристика менеджменту міжнародної торгівлі**

В даний час міжнародна торгівля є найбільш розвинутою формою міжнародних економічних відносин, одним з важливих чинників глобалізації світового господарства.

Основу міжнародної торгівлі становить міжнародний поділ праці, яке проявляється в спеціалізації окремих країн, національних галузей економіки, у виробництві товарів і послуг для зовнішнього ринку.

Міжнародна торгівля безпосередньо пов'язана зі світовим ринком, що представляє собою систему стійких товарно-грошових відносин між країнами і їх суб'єктами господарювання, пов'язаних участю в міжнародному поділі праці. Світовий ринок як економічна категорія відрізняється від національного ринку територіальним простором, суб'єктами ринкових відносин і умовами поставки товарів.

Згідно з прийнятими ООН, СОТ, ОЕСР визначень міжнародна торгівля – це оплачений товарообіг між країнами, який представляє собою транскордонний обмін товарами і послугами, сукупність зовнішньої торгівлі всіх країн світу. Міжнародна торгівля безпосередньо пов'язана зі світовим ринком. Об'єктами виступають матеріальні речі, послуги, інтелектуальна власність.

Таким чином, міжнародна торгівля включає торгівлю товарами, послугами, інтелектуальною власністю. З нею пов'язані інформаційне, інвестиційне, науково-технічне співробітництво, міжнародна спеціалізація і кооперація виробництва. З одного боку вона сприяє економічному прогресу промислово розвинених країн, а з іншого боку може загальмувати розвиток економіки країн, що розвиваються.

Різниця між країнами в їх конкурентних перевагах (чи порівняльних перевагах) при виробництві різних продуктів призводить до міжнародного розподілу праці (розташування виробництва) і визначає потік експорту і імпорту між країнами. Міжнародна торгівля може принести переваги як в споживанні, так і у виробництві. Вона сприяє підвищенню життєвого рівня і виробничої ефективності. Міжнародна торгівля дозволяє країнам споживати

деякі товари і послуги дешевше за рахунок імпортування, а також отримати деякі ресурси і продукти з інших країн, які були б недоступні іншим способом, оскільки внутрішні виробники не в змозі поставити їх на ринок (наприклад, рідкісна сировина або високотехнологічний продукт. Варіації в конкурентній перевазі рівних країн відражають ся в їх різних, структурах витрат. Наявність ресурсів і кваліфікації визначає вибір продуктів, які країна зможе технічно робити, тоді як відносні витрати, ціна і диференціація продукції визначають економічну вигоду від виробництва продуктів, в яких вона має відносну перевагу перед іншими країнами.

У спрощеній формі теорія конкурентної переваги породжує міжнародне виробництво і стосунки торгівлі. Припустимо, що країна А має дешеву робочу силу, а країна б – капіталом(капітал дешевше відносно праці) і що продукт Х є трудомістким, а продукт У – капіталомістким. Тоді країна А матиме відносну перевагу над країною б при виробництві продукту Х, а країна б матиме ту ж перевагу при виробництві продукту У. Звідси витікає, що обидві країни отримують прибуток від спеціалізації і торгівлі : країна А робить продукт Х і експортує якусь його частину в обмін на імпорт продукту У, а країна б робить продукт У і торгує з країною А, продаючи їй частину У в обмін на Х.

Наділена чинниками виробництва, а отже, і конкурентні переваги фіксовані. З часом конкурентні переваги змінюються. Це може статися у відповідь на деякі види впливу :

- уряд країни приступає до виконання структурних програм, ведучих до перерозподілу ресурсів.

- у відповідь на рухи капіталу на міжнародному ринку і передачу технологій, також у разі перерозподілу виробництва.

Вивезення з країни товарів і послуг і їх реалізація на зовнішніх ринках називається експортом.

Ввезення товарів і послуг і їх реалізація на внутрішньому ринку країни називається імпортом.

Ввезення товарів з метою не реалізації їх на внутрішньому ринку, а вивезення в треті країни називається реекспортом.

Співвідношення експорту і імпорту товарів і послуг відкритої економіки робить істотний вплив на економічну ситуацію в країні. Експорт, як і споживання інвестицій, викликає збільшення обсягу виробництва усередині країни.

У разі збільшення імпорту станеться переорієнтація частини витрат і споживання і інвестицій на імпорт, тобто послуги, вироблені в інших країнах. А це вже спричинить скорочення попиту на продукти вітчизняного виробництва, згорання робочих місць, скорочення доходів.

**Менеджмент міжнародної торгівлі** – це процес, спрямований на отримання конкурентних переваг країни чи компанії за рахунок її здатності активно використовувати можливості світового ринку, обумовлені

національними особливостями різних країн (політичні, економічні, соціальні, демографічні, культурні та ін.).

## **5.2 Форми і методи організації міжнародної торгівлі**

Під методом слід розуміти принципово відособлений спосіб досягнення мети міжнародної торгівлі, до якої залучається її учасник.

Метод міжнародної торгівлі – це спосіб здійснення торгового обміну(товарної операції або торгової угоди) між її учасниками, що є резидентами як різних(прямої метод), так і однієї(непрямої і кооперативної методи) країни. Попри те, що зазвичай в міжнародній торговій практиці, класичну основу якої складають експорт і імпорт, виділяють два методи торгівлі, ми пропонуємо розглядати шість методів.

Існує два так звані основні методи торгівлі :

1) пряма експорт (імпорт) – здійснення міжнародної торгової угоди безпосередньо між виробником/продавцем і покупцем;

2) непрямий експорт (імпорт) – здійснення міжнародної торгової угоди через посередника.

Проте, зважаючи на реальності сучасного міжнародного бізнесу, ми додаємо ще один, третій метод, який, зародившись у сфері малого і середнього бізнесу, можна сказати, займає середнє положення між класичними(першими двома). Це кооперативний експорт(імпорт) здійснення міжнародної торгової угоди через особливого посередника, що є деякою організаційною формою бізнесу, створеною групою ініціаторів цієї угоди, здійснення якої кожним окремим учасником вказаної групи представляється не можливим, занадто ризикованим або економічно неефективним.

Якщо відособлення перших трьох методів обумовлене в першу чергу мірою причетності до безпосереднього виконання експортно-імпортних операцій або тим, як ведуться ці основні операції(власними силами, силами посередника або сукупними зусиллями заінтересованих сторін), то наступний, четвертий метод–це зустрічна торгівля, яка виділяється як метод в силу особливостей підготовки супроводу міжнародних комерційних угод, оплата по яких проводиться з використанням(твердою) валюти або лише частково покривається валютою тобто помітно, відрізняється і відокремлюється способом і процедурою здійснення міжнародних угод.

Історія міжнародної та внутрішньої торгівлі довела життєздатність п'ятого методу, який передбачає проведення операцій через спеціальні інститути: міжнародні аукціони, біржі та торги.

З огляду на той факт, що перераховані інститути мають об'єднуючу їх функцію встановлення якості та ціни товарів, виходячи зі співвідношення попиту і пропозиції і оцінок учасників-покупців, ми пропонуємо називати цей метод інституційно-конкурсний.

Нарешті, шостий метод отримав розвиток лише в останнє десятиліття ХХ в., коли дозріває і зазнає якісні зміни такий основний ресурс, або достатня умова глобалізації, як глобальні комунікаційні системи,

інформаційна частина яких реалізувалася в створенні Всесвітньої павутини – Інтернету.

Зауваження про інформаційну частини глобальної мережі комунікацій зроблено з тим, щоб підкреслити той факт, що електронна торгівля як іманентно міжнародна, або глобальна, торгівля може існувати не в теорії, а на практиці тоді і тільки тоді, коли її віртуальному середовищі відповідає реальна, інфраструктурно-логістичне середовище. Іншими словами, ефектне і ефективне рішення віртуальних угод (де відбуваються укладення контракту і платіж, чим забезпечується титульна передача власності) можливо лише при існуванні в реальному світі адекватно відповідної частини цих угод (тобто, при здійсненні фізичної поставки товару від продавця покупцеві). Тому якщо віртуальний простір міжнародної торгівлі безмежно за визначенням, то реальне обмежується рівнем соціально-економічного розвитку тих країн (регіонів, міст, районів), фізичними резидентами яких є продавці і покупці.

Таким чином, виділяються наступні шість методів міжнародної торгівлі:

- 1) прямий;
- 2) непрямий;
- 3) кооперативний;
- 4) зустрічний;
- 5) інституціональний;
- 6) електронний.

Відмітною чертою прямого методу міжнародної торгівки являється той факт, що компанія безпосередньо залучена в проведення усіх основних і (зазвичай частини) операцій пов'язаних, що забезпечують, з підготовкою, укладенням міжнародних контрактів купівлі – продажів, а також інших догод, що становлять предмет міжнародної комерційної справи, кордоу контрагенти(партнери) являються резидентами різних країн.

Імпорт є такою формою міжнародної комерційної діяльності, або, торгівки, яка пов'язана з купівлею і ввезенням іноземних товарів в країну - покупця для подальшого їх продажів на внутрішньому ринку.

З формальної точки зору під імпортом розуміються і враховуються міжнародною національною статистикою:

- ввезення в країну товарів іноземного походження з країни компанії – виробника, або з країни міжнародного торгового посередника як для виробничих цілей, так і для особистого споживання;
- ввезення товарів з вільних зон або приписних складів;
- ввезення товарів для переробки під митним контролем, що припускає подальшу переробку або складання з метою вивезення за рубіж кінцевого товару, містить раніше ввезень товар в переробленому виді або змінений ролі.

Реімпорт є ввезенням у вітчизну раніше експортованих товарів, які не піддавалися за кордоном переробці, а повертаються в країну походження по одній з наступних причин:



- неможливості продати цей товар на раніше вибраному для експорту ринку;
- повернення дефектних товарів для заміни або для відновлення їх споживчих властивостей (ремонт) на заводі виробника;
- повернення непроданих товарів і зразків унаслідок банкрутства або ліквідації зарубіжного партнера або філії.

Експорт є такою формою міжнародної комерційної діяльності або торгівлі, яка пов'язана з продажем і вивезенням за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагентові.

Реекспорт є особливою формою експорту, що відрізняється, що предметом експорту являється такий раніше імпортований товар, який не піддавався значній переробці.

У залежності від конкретної ситуації і спонукальних причин можна виділити наступні види реекспорту:

- вимушений реекспорт – виникає в тихих випадках, коли раніше імпортований товар не може бути ефективний або взагалі не може бути проданий на внутрішньому ринку компанії – експортера;

- спекулятивний реекспорт – в основному торкається біржових товарів, які можуть закуповуватися з метою подальшого перепродажів при прогнозованому підвищенні ціни на ці товари, що робить економічно ефективним його реекспорт;

- технологічний реекспорт – типовий, наприклад, для будівельних інжинірингових компаній при здійсненні проектів «під ключ», а також для компаній – виробників комплектного устаткування, тобто для таких випадків, коли раніше імпортовані товари складовими частинами(вузлами, модулями) в експортну продукцію компанії експортера;

- обліковий реекспорт операції, здійснювані без завезення товару у свою з трапу, проте що враховуються митною статистикою як експортні, економічна ефективність яких забезпечується за рахунок різниці цін на один і тій же товар на різних ринках. У цілому ж об'єктивними причинами, що обумовлюють можливість і доцільність прямого експорту, як і інших форм у рамках прямого методу міжнародної торгівлі, можуть бути.

Прямий експорт, як і інші форми, у рамках прямого методу міжнародної торгівлі надає компанії-експортеру певні переваги, серед яких:

- підвищення економічної ефективності експорту, оскільки скорочуються технічні витрати експорту;

- зниження ризиків і залежності економічних результатів комерційної діяльності від можливої недобросовісної або недостатньої компетентності вітчизняних посередників;

- повноцінної можливості створення позитивного іміджу компанії-експортера і її брендів;

- забезпечення постійної присутності компанії-експортера на зарубіжному, локальному ринку, що дозволяє враховувати і своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури.

У тій же година існують і недоліки прямого експорту, які можуть звести нанівець його переваги(що справедливо і для інших форм у рамках прямого методу міжнародної торгівлі) і привести не лише до зниження економічної ефективності, але і до прямих збитків:

- потрібно значне відвернення кадрових і фінансових ресурсів на організацію власної експортної діяльності;

- значне розширення рутинної і раніше незнайомої роботи ідентифікація і вибір зарубіжних посередників, а також виконання наступних міжнародних логістичних функцій – підготовка експортної документації, страхування вантажів, експортна упаковка, фрахтування вантажоперевізника і відвантаження);

- недолік комерційної кваліфікації і торгового досвіду у сфері міжнародної торгівлі, що може привести до того, що витрати експорту не лише не скоротяться, але і значно зростуть;

- компанії-експортерів доводиться переймати на собі вагу ризику, що породжуються економічними, політичними, правовими і соціальними несприятливими змінами, а також кроскультурними відмінностями в традиціях і звичаях ведення бізнесу в різних країнах.

Кооперативний експорт, або експорт, здійснювані спільно, в силу своєї комбінованої природи призначений поєднати достоїнствами і примирити недоліки відповідно прямого і непрямого експорту. Основною його характеристикою є активніша доля виробника-експортера в міжнародних угодах, здійснюваних силами торговця-експортера, або міжнародного посередника.

Крім того(і це популярний прийом непрямого експорту американських багатонаціональних компаній), в міжнародній торгівлі має місце практика так званого пігібэкинга. Суть цієї практики полягає в тому, що деяка компанія – виробник («наїзник») використовує канал дистрибуції, створений іншою досвідченою компанією експортером.

Ще однієї досить поширеною формою експортної кооперації є міжнародна картельна угода, що зобов'язує експортерів, що кооперуються, дотримуватися спільно встановлених умов торгівлі на шкiрному обслуговуваному регіональному ринку.

Одним з методів для вирішення проблем імпортера достатніх торб твердої валюти є метод зустрічної торгівлі.

Термін «зустрічна торгівля» являється для міжнародного бізнесу так звані «зонтичний» терміном, під який можуть потрапляти методи здійснення багатьох міжнародних комерційних операцій.

Зустрічна торгівля відрізняється значним різноманіттям форм. Найбільш характерною ознакою будь-якої з форм зустрічної торгівлі є повний або часткове заміщення грошових еквівалентів товарів/послуг, що експортуються, такими товарами/послугами, які або потрібні самому експортерів, або являються, із його точки зору, високоліквідними товарами.

Зрештою можна виділити шість основних ' форм зустрічної торгівлі:

1) чистий бартер – угода нетривала і, як правило, обмежена обміном товару на товар;

2) клірингова угода – грошових розрахунків, як правило, немає, угода має тривалий характер, з обох боків можуть брати доля групи товарів(списки), треті сторони до угоди не притягуються;

3) світч грошових розрахунків, як правило, немає, угода має тривалий характер, з обох боків можуть брати доля групи товарів(списки), у врегулюванні взаємовідносин експортера і імпортера беруть доля треті сторони;

4) офсет – грошові розрахунки передбачені, взаємні зобов'язання не обмежені тільки двосторонньою закупівлею товару;

5) зустрічна закупівля – грошові розрахунки передбачені, експортер зобов'язаний закупити товар у імпортера, походження товару, що закуповується у імпортера, не пов'язано з використанням товару, придбаного у експортера;

6) байбек – грошові розрахунки передбачені, експортер зобов'язаний купити товар у імпортера, закуповуваний товар робиться імпортом з використанням товару, придбаного у експортера.

Торгова компенсація – відносно короткочасна товарообмінна операція, ніяк не пов'язана з виробництвом, де природа і характеристики обмінюваних товарів також зазвичай не мають між собою нічого спільного.

Найбільш суттєвими класифікаційними ознаками зустрічної торгівлі є:

– ступінь використання будь-якої валюти (найчастіше твердою) при здійсненні операцій;

– існування / відсутність будь-якого (найчастіше взаємообумовленою) зв'язок між обмінюваними товарами;

– природа обміну, тобто безпосередній товарообмін компенсація створеного(в т.ч. і третіми сторонами) боргового зобов'язання.

Особливе місце серед методів міжнародної торгівлі займає торгівля, що проводиться через міжнародні аукціони, біржі і за допомогою організації міжнародних торгів. Враховуючи той факт, що усі перераховані способи торгівлі припускають необхідну долю тієї або іншої заснованої постійної(біржі і аукціони) або тимчасової(торги і аукціони) форми, де продавці і покупці або їх представники знаходяться в конкурентній позиції, ми пропонуємо називати цей метод інституціонально-конкурсним. Незважаючи на істотні відмінності у формах прояву цього методу міжнародної торгівлі, а також між тими товарами, з якими працюють ці міжнародні торгові інститути, між регламентами їх роботи і правилами участі продавців і покупців, ці три інституціональні методи мають споріднену функцію, наявність якої дозволяє нам говорити про спільність цих методів міжнародної торгівлі.

Впродовж декількох віків, починаючи зі встанови біржі прянощів в Антверпені(1531р.), товарні біржі займають міцне місце в міжнародній торгівлі. За різними оцінками, сумарний річний обіг товарних бірж складає

близько 30% світового товарообігу. Еволюція товарних бірж простежується від місцевих ринків готівкового товару до сучасних міжнародних ринків термінових контрактів. Цей міжнародний ринковий інститут ставши невід'ємною частиною торгових операцій великого числа міжнародних компаній і організацій. Такі основні характеристики біржі, як відкритість проведення торгових сесій і конкурентний спосіб висновки догод, що забезпечують справедливу на даний момент ціну, складають основу їх діяльності і нині. Сморід лише раціоналізувалися і модернізуються як в технологічному, так і в правовому аспекті. Досвід міжнародної біржової торгівлі зумовив наступні її характеристики:

- відкритість здійснення торгових операцій;
- наявність біржової інфраструктури(торгові майданчики, складські і офісні приміщення);
- наявність сучасної комунікативної інфраструктури. Історично склалося так, що міжнародна біржова торгівля в основному сконцентрувалася в таких найбільших світових торгових центрах, як, наприклад, Амстердам, Антверпен, Гамбург, Йокогама, Лондон, Нью-Йорк, Париж, Сінгапур, Сідней, Токіо, Чикаго.

Публічні біржі організовуються на основі спеціального законодавства про біржі за участю органів державного управління. Їх діяльність носити відкритий, публічний характер з точки зору можливості участі будь-яких підприємців і звітності б своїй діяльності. Члену біржі і будь-які підприємці платять біржі встановлені суми за долю в операціях(плата за місце) і встановлений відсоток від вартості досконалих догод.

Приватні біржі організовуються зазвичай у формі закритих акціонерних товариств з обмеженим числом членів, що мають біржові сертифікати. Кожен член має бути власником принаймні одного такого сертифікату, який надає право на укладення біржових догод.

Усі товарні біржі можна підрозділити на міжнародні і національні.

Міжнародні біржі обслуговують ті, що не мають національних між світові товарні ринки. Ці біржі забезпечують вільний перекладення прибутків, що отримуються в результаті біржових операцій; на них проводяться так звані арбітражні операції, тобто спекулятивні догоди (з метою) отримання прибутку па різниці котирувальних цін на біржах різних країн. Міжнародний характер бірж забезпечується відповідним валютним, торговим і податковим режимами країн, де сморід розташовані.

Існують два основні види угод, які полягають на біржі: угода на реальний товар і термінові(ф'ючерсні) угоди.

Міжнародні аукціони.

Історично аукціони є найбільш відомим інституціонально-конкурсним методом міжнародної торгівлі. Сморід з'явилися задовго до товарних. Проте аукціони складають діючий метод торгівлі, де окрім міжнародних конвенцій істотну роль грають торгові традиції і звичаї. Через ці торгівлі, опосередуючі і що встановлюють справедливу на даний момент ціну, проходять значні

потоки товарів як з індивідуальними, так і із стандартизованими споживчими характеристиками. Незважаючи на значну подібність аукціону з біржі, що полягає в публічності торгів, що проводяться на них, між ними існують значні відмінності:

- торгівля на аукціоні ведеться тільки реальним готівковим товаром;
- значна частина аукціонних товарів, в протилежність біржовим товарам, відрізняється індивідуальністю або навіть унікальністю споживчих характеристик;
- правила усіх аукціонів світу передбачають попереднє ознайомлення покупців або їх представників з виставленими на торг лотами, якими можуть виступати як строго певні партії товарів, так і індивідуальні товари. У ході розвитку цього методу міжнародної торгівлі виділилися спеціальні аукціонні компанії, які надають демонстраційні і аукціонні зали, де зустрічаються продавці і покупці, а також досвідчений в підготовці і проведенні аукціонів персонал.

Можна виділити дві групи покупців:

1) колекціонери і спекулянти;

2) музеї і комерційні пересувні виставки. Організація аукціонних торгів проходить в чотири етапи: підготовка аукціону, попередній огляд товарів, аукціонний торг, оформлення і виконання аукціонної угоди.

Повноправне збереження і розвиток аукціонної торгівлі пов'язане з наступними причинами, важливість яких Мініється поклад від індивідуальних характеристик аукціонних товарів:

- забезпечення швидкої реалізації значної кількості товару, що особливо важливо для швидкопсувних продуктів;
- забезпечення можливості продавцям виручити вигідніші ціни за рахунок конкуренції і специфічного настрою(азарту) в аукціонному залі;
- забезпечення можливості покупцям особисто перевірити якість товару, раніше усього швидкопсувного і різномірного;
- забезпечення гарантії негайності і ідентифікації постачання, оскільки за правилами аукціону готівковий товар вже знаходиться на складі.

Виникнення такого методу міжнародної торгівлі, як міжнародні торги, або тендери, багато в чому обумовлено складнощами ціноутворення при постачаннях так званого комплектного устаткування або будівельних підрядів, виконання яких забезпечує створення закінчених виробничих об'єктів або документів економічної інфраструктури. По суті, неформальні торги, що представляють негласний почерговий перебір і остаточний вибір підрядники ім'я виконання тихий або інших робіт на бізнес ринках як правило, супроводжуювані постачаннями відповідного комплектного устаткування(чи його частини).

Розвиток Всесвітньої мережі, або павутини World Wide Web (WWW), саме по собі стало результатом і найпотужнішим прискорювачем глобалізації всіх світових економічних процесів, включаючи звичайно, і міжнародну

торгівлю. Якщо говорити про необхідних і достатніх умов глобалізації, то й останні якраз і обумовлені розвитком Інтернет – технологій.

Глобалізація того чи іншого методу міжнародної торгівлі може мати певні географічні межі.

Інтернет – засоби в міжнародній торгівлі використовуються двоюко. З одного боку, на них покладаються забезпечують функції, допомогою яких ці кошти будуть або зможуть підтримувати практично всі методи і форми міжнародної торгівлі. З іншого боку, Інтернет – засоби являють собою ту віртуальну середу, допомогою якої з використанням її торгової функції без реальних міжособистісних контактів здійснюється весь цикл міжнародної угоди.

Таким чином, поява нового методу міжнародної торгівлі, з одного боку, дало міжнародному бізнесу ряд переваг, а з іншого – виявило в якості недоліків ряд проблем, що класифікуються як бар'єри е-комерції, викликані основним протиріччям: між іманентно глобальною природою Інтернет – середовища і національно локалізованими особливостями рекламних середовищ продавця і покупця.

Перевага в кінцевому підсумку може бути зведена до двох основних його проявів:

- істотна в порівнянні з традиційними методами економія як часу, так і коштів на передконтрактній роботі та під час супроводу контракту;
- глобальний доступ до потенційних ринків, що не залежить від таких вагомих аргументів, як розмір міжнародної компанії та географічне положення її штаб-квартири.

Лібералізм – сукупність поглядів на функціонування хазяйств та принципи економічної політики, яка відштовхує необхідність широкого втручання держави до економічного життя.

Протекціонізм – державна політика, що пропонує застосування імпортних мит, квот і інших обмежень з метою обгороджування національних підприємств від іноземної конкуренції.

Автаркія – господарська політика, наслідком якої ставати створення замкнутого господарства у рамках країни (чи регіону), розрив традиційних економічних зв'язків з усіма партнерами. Основними засобами цієї політики є встановлення високих обмежувальних мит на товари, що ввозяться, підвищення цін на споживчий товари, створення всякого роду перешкод розвитку економічних і торгових зв'язків і стосунків з іншими країнами.

### **5.3 Тарифні та нетарифні методи регулювання міжнародної торгівлі**

Митний тариф будь-якої країни складається з конкретних ставок митних мит, які використовуються для цілей оподаткування ввезених або вивезених товарів.

Мито (customs duty) – обов'язковий внесок, що стягується митними органами при імпорті або експорті товару і є умовою імпорту або експорту.

Мита виконують три основні функції:

- фіскальну, яка відноситься і до імпорتنих, і до експортних мит, оскільки вони є однією зі статей дохідної частини державного бюджету;
- протекціоністську (захисну), що відноситься до імпорتنих мит, оскільки з їх допомогою держава захищає місцевих виробників від небажаної іноземної конкуренції;
- балансує, яка відноситься до експортних мит, установленим з метою запобігання небажаного експорту товарів, внутрішні ціни на які з тих чи інших причин нижче світових.

Класифікації мит. За способом стягнення:

- адвалорні – нараховуються у відсотках до митної вартості оподатковуваних товарів (наприклад, 20% від митної вартості);
- специфічні – нараховуються у встановленому розмірі за одиницю оподаткованого товару (наприклад, 10 дол за 1т);
- комбіновані – поєднують обидва названі види митного обкладення (наприклад, 20% від митної вартості, але не більше 10 дол за 1т).

Адвалорні мита аналогічні пропорційному податку на продаж і застосовуються звичайно при обкладанні товарів, що мають різні якісні характеристики в рамках однієї товарної групи. Сильною стороною адвалорних мит є те, що вони підтримують однаковий рівень захисту внутрішнього ринку незалежно від коливання цін на товар, змінюються лише доходи бюджету. Наприклад, якщо мито складає 20% ціни товару, то при ціні товару 200 дол доходи бюджету складуть 40 дол. При збільшенні ціни товару до 300 дол доходи бюджету зростуть до 60 дол, при падінні ціни товару до 100 дол – скоротяться до 20 дол. Але незалежно від ціни адвалорне мито підвищує ціну імпортного товару на 20%. Слабкою стороною адвалорних мит є те, що вони передбачають необхідність митної оцінки вартості товару з метою обкладення митом. Оскільки ціна товару може коливатися під впливом численних економічних (обмінний курс, процентна ставка тощо) і адміністративних (митне регулювання) факторів, застосування адвалорних мит пов'язане із суб'єктивністю оцінок, що залишає місце зловживанням.

Специфічні мита звичайно накладаються на стандартизовані товари і мають незаперечну перевагу, оскільки прості в адмініструванні й у більшості випадків не залишають волі для зловживань. Проте рівень митного захисту за допомогою специфічних мит сильно залежить від коливання цін на товари. Наприклад, специфічне мито в 1000 дол за один імпортний автомобіль значно сильніше обмежує імпорт автомобіля ціною 8000 дол, оскільки становить 12,5% його ціни, чим автомобіля ціною 12 000 дол, оскільки становить лише 8,3% його ціни. В результаті, коли імпортні ціни зростають, рівень захисту внутрішнього ринку за допомогою специфічного тарифу падає. Але, з іншого боку, під час економічного спаду і падіння імпортних цін специфічний тариф збільшує рівень захисту національних виробників.

По об'єкту оподаткування:

- імпортні – мита, що накладаються на імпортні товари при

випуску їх для вільного обігу на внутрішньому ринку країни. Є переважною формою мит, застосовуваної всіма країнами світу для захисту національних виробників від іноземної конкуренції;

- експортні – мита, що накладаються на експортні товари при випуску їх за межі митної території держави. Застосовуються вкрай рідко окремими країнами, звичайно у випадку великих розходжень у рівні внутрішніх регульованих цін і вільних цін світового ринку на окремі товари, і мають на меті скоротити експорт і поповнити бюджет;

- транзитні – мита, що накладаються на товари, що перевозяться транзитом через територію даної країни. Зустрічаються вкрай рідко і використовуються переважно як засіб торгівельної війни.

За характером:

- сезонні – мита, які застосовуються для оперативного регулювання міжнародної торгівлі продукцією сезонного характеру, насамперед сільськогосподарської. Зазвичай термін їх дії не може перевищувати декількох місяців у рік, і на цей період дія звичайного митного тарифу по цих товарах припиняється;

- антидемпінгові – мита, які застосовуються у разі ввезення на територію країни товарів за ціною нижчою, ніж їх нормальна ціна в країні-експортері, якщо такий імпорт завдає шкоди місцевим виробникам подібних товарів або перешкоджає організації та розширенню національного виробництва таких товарів;

- компенсаційні – мита, що накладаються на імпорт тих товарів, при виробництві яких прямо або побічно використовувалися субсидії, якщо їх імпорт завдає шкоди національним виробникам таких товарів.

Зазвичай ці особливі види мит застосовуються країною або в односторонньому порядку в чисто захисних цілях від спроб несумлінної конкуренції з боку її торгових партнерів, або як відповідна міра на дискримінаційні й інші дії, що ущемляють інтереси країни, з боку інших держав та їх спілок. Введенню особливих мит звичайно передують розслідування, проведені за дорученням уряду чи парламенту, конкретних випадків зловживань положенням на ринку з боку торгових партнерів. У процесі розслідування проводяться двосторонні переговори, визначаються позиції, розглядаються можливі пояснення виниклої ситуації і починаються інші спроби вирішити розбіжності політичним шляхом. Введення особливого мита звичайно стає крайнім засобом, до якого вдаються країни, коли всі інші способи врегулювання торгівельних розбіжностей вичерпані.

За походженням:

- автономні – мита, що вводяться на підставі односторонніх рішень органів державної влади країни. Зазвичай рішення про введення митного тарифу приймається у вигляді закону парламентом держави, а конкретні ставки мит установлюються відповідним відомством (звичайно міністерством торгівлі, фінансів чи економіки) і схвалюються урядом;

- конвенційні (договірні) – мита, встановлювані на базі



двосторонньої або багатосторонньої угоди;

– преференційні – мита, що мають більш низькі ставки в порівнянні зі звичайно діючим митним тарифом, які накладаються на основі багатосторонніх угод на товари, що походять з країн, що розвиваються. Мета преференційних мит – підтримати економічний розвиток цих країн за рахунок розширення їхнього експорту. З 1971 року діє Загальна система преференцій, що передбачає значне зниження імпорتنих тарифів розвинутих країн на імпорт готової продукції з країн, що розвиваються.

За типами ставок:

– постійні – митний тариф, ставки якого одноразово встановлені органами державної влади і не можуть змінюватися в залежності від обставин. Переважна більшість країн світу має тарифи з постійними ставками;

– змінні – митний тариф, ставки якого можуть змінюватися у встановлених органами державної влади випадках (при зміні рівня світових або внутрішніх цін, рівня державних субсидій). Такі тарифи – досить рідкісне явище, але використовуються, наприклад, у Західній Європі в рамках єдиної сільськогосподарської політики.

За способом обчислення:

– номінальні – тарифні ставки, зазначені в митному тарифі. Вони можуть дати тільки саме загальне уявлення про рівень митного оподаткування, якому країна піддає свої імпорт або експорт;

– ефективні – реальний рівень мит на кінцеві товари, обчислені з урахуванням рівня мит, накладених на імпорتنі вузли і деталі цих товарів.

Мито накладається на митну вартість товару, яка визначається відповідно до законодавства кожної країни і може відрізнятися від експортної або імпорتنної ціни товару, що фіксується статистикою.

Митна вартість товару (Customs value) – складається на відкритому ринку між незалежними продавцем і покупцем ціна товару, за якою він може бути проданий у країні призначення в момент подачі митної декларації.

Митна вартість товарів, що імпортуються в США, обчислюється на базі ціни ФОБ, тобто практично тієї ціни, за якою вони продаються в країні відправлення. Митна вартість товару в західноєвропейських країнах – членах Європейського союзу оцінюється на базі СІФ, тобто включає крім ціни самого товару також вартість його страхування і транспортування до порту призначення. в питанні визначення митної вартості товару коштує ближче до західноєвропейських країн.

У переважній більшості країн митні тарифи накладаються на імпорт з метою підвищення ціни імпорتنих товарів і захисту тим самим внутрішнього ринку. Тому нижче ми будемо аналізувати переважно імпорتنі тарифи, їх розрахунок, вплив на економіку та рівень доходів. Більш того, є не форма, яку набуває тариф у кожному конкретному випадку, і навіть не рівень ставок по окремих товарах, а загальний рівень митного захисту країни.

Структура тарифів багатьох країн передусім забезпечує захист

національних виробників готової продукції, особливо не перешкоджаючи ввезення сировини і напівфабрикатів.

Тарифна ескалація (tariff escalation) – підвищення рівня митного оподаткування товарів у міру зростання ступеня їх обробки.

Чим вище процентний ріст ставки тарифу по мірі просування від сировини до готової продукції, тим вище ступінь захисту виробників готової продукції від зовнішньої конкуренції.

Тарифна ескалація в розвинених країнах стимулює виробництво сировини в країнах, що розвиваються і консервує технологічну відсталість, оскільки тільки з сировинною продукцією, митне обкладання якої мінімально, вони реально можуть пробитися на їхній ринок. У той же час ринок готової продукції практично закритий для країн, що розвиваються в силу істотної тарифної ескалації, яка має місце в більшості розвинених держав.

Отже, митний тариф – це інструмент торговельної політики та державного регулювання внутрішнього ринку країни при його взаємодії зі світовим ринком; систематизований відповідно до товарної номенклатури зовнішньоекономічної діяльності звід ставок мит, застосовуваних до товарів, що переміщуються через митний кордон; конкретна ставка мита, що підлягає сплаті при вивозі або ввозі визначеного товару на митну територію країни. Мита можуть класифікуватися за способом стягнення, об'єкту оподаткування, характеру, походженням, типами ставок і способу обчислення.

Мито накладається на митну вартість товару – нормальну ціну товару, що складається на відкритому ринку між незалежними продавцем і покупцем, за якої він може бути проданий у країні призначення в момент подачі митної декларації. Номінальна ставка мита вказується в імпортному тарифі і лише приблизно свідчить про рівень митного захисту країни. Дійсна ставка тарифу показує реальний рівень митного оподаткування кінцевих імпортних товарів, обчислений з урахуванням мит, накладених на імпортовані проміжних товарів. Для захисту національних виробників готової продукції та стимулювання ввезення сировини і напівфабрикатів використовується тарифна ескалація – підвищення рівня митного оподаткування товарів у міру зростання ступеня їх обробки.

Якщо імпортує країна є економічно значимою, тобто введення нею імпортного тарифу може вплинути на рівень світових цін на даний товар, то вплив імпортного тарифу на її економіку визначається наступним чином. Для великої країни імпортний тариф є не стільки засобом захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції, скільки засобом поліпшення своїх умов торгівлі із зовнішнім світом.

Поведінка великої країни це поведінки монополіста, який обмежує закупівлі товару, щоб знизити його ціну. Оскільки велика країна є великим імпортером товарів на світовому ринку, обмеження її імпорту за допомогою імпортного тарифу відчутно знижує сукупний попит на даний товар, в

результаті чого його постачальники змушені знижувати ціни. Падіння цін на імпорتنі товари при постійному рівні цін на експортні товари веде до поліпшення умов торгівлі країни. Однак і велика країна може розраховувати на позитивний ефект імпортного тарифу, тільки якщо він не перекривається негативними ефектами втрати для національної економіки в результаті його запровадження, які існують так само, як і в малій країні.

Більшість країн світу є малими з точки зору міжнародної економіки, оскільки зміна попиту з їх боку на імпорتنі товари не приводить до скільки-небудь суттєвих зрушень у світовій ціні на них. Уряд вирішує захистити місцевих виробників, які зазнають збитків через наплив більш дешевого товару з-за кордону, і вводить імпортний тариф. Оскільки мова йде про малу країну, факт введення нею імпортного тарифу не впливає на рівень світових цін, який залишається незмінним. Це означає, що умови торгівлі країни не змінюються, а виростає лише внутрішня ціна імпортного товару.

В результаті введення тарифу будь-якою країною виникає кілька економічних ефектів. Ефекти доходу і поділу є перерозподільними ефектами імпортного тарифу і являють собою переміщення доходів від одних суб'єктів економічної діяльності до інших і не ведуть до втрат для економіки в цілому.

Ефекти захисту та споживання представляють в сукупності ефекти втрати економіки від введення тарифу. У разі малої країни введення імпортного тарифу не може змінити світові ціни і поліпшити її умови торгівлі настільки, щоб компенсувати негативний вплив тарифу на економіку. Тариф або перерозподіляє доходи всередині економіки, або веде до прямих економічних втрат. Ніякого позитивного економічного ефекту, що веде до економічного зростання в тих чи інших секторах, не виникає. Введення імпортного тарифу великою країною викликає економічні ефекти, близькі економічних ефектів, що виникають при введенні такого тарифу малою країною.

Винятком є ефект доходу, який в разі великої країни розпадається на дві частини – ефект внутрішніх доходів, що складає перерозподіл доходів від споживачів до держави всередині країни, і ефект умов торгівлі, що складає перерозподіл доходів від іноземних виробників до бюджету великої країни в результаті поліпшення її умов торгівлі. Імпортний тариф робить позитивний вплив на економіку країни тільки в тому випадку, якщо ефект умов торгівлі у вартісному вираженні більше, ніж сума втрат, що виникають в результаті меншої ефективності внутрішнього виробництва в порівнянні зі світовим і скорочення внутрішнього споживання товару.

Тільки велика країна введенням імпортного тарифу може вплинути на рівень світових цін і забезпечити собі певний позитивний економічний ефект за рахунок поліпшення своїх умов торгівлі. Однак і в цьому випадку позитивний економічний ефект виникне, тільки якщо прибуток від поліпшення умов торгівлі перекриє втрати, що виникають через необхідність збільшувати менш ефективне внутрішнє виробництво товарів і через

скорочення внутрішнього споживання. Ставка тарифу може виявитися настільки високою, що перекриє імпорт взагалі, зробивши експорт товару в дану країну не вигідним для іноземних постачальників. Тому виникає проблема знаходження оптимального рівня тарифу.

Оптимальна ставка тарифу (optimal tariff rate) – рівень тарифу, що забезпечує максимізацію рівня національного економічного добробуту.

Оптимальний тариф має наступні основні риси, які необхідно враховувати при здійсненні державної зовнішньоекономічної політики:

- ставка оптимального тарифу завжди позитивна і знаходиться в проміжку між 0 і заборонною ставкою тарифу;

- ставка оптимального тарифу завжди відносно невелика. Розрахунки при передумові лінійного характеру функцій попиту та пропозиції показують, що для великої країни вигравш від поліпшень умов торгівлі переважає виникаючі економічні втрати тільки у випадку, якщо ставка імпортного тарифу відносно невелика і якщо якомога більша частина його перекладається на іноземних постачальників за рахунок зниження світової ціни на імпортний товар;

- ставка оптимального тарифу зворотна еластичності імпорту. Чим нижче еластичність імпорту за ціною (обсяги імпорту змінюються несуттєво при коливанні цін на нього), тим вище ставка оптимального тарифу. Чим вище еластичність імпорту за ціною (при зростанні цін обсяги скорочуються пропорційно), тим нижче ставка оптимального тарифу. В екстремальному випадку при нескінченно великій еластичності імпорту оптимальний тариф дорівнює нулю, тобто його просто не потрібно вводити;

- оптимальний тариф веде до економічного вигравшу однієї країни, але до втрат міжнародної економіки в цілому, оскільки є лише перерозподілом доходів від однієї країни до іншої. Світове господарство в цілому відчуває ефекти захисту і споживання, тобто несе втрати через необхідність розвитку менш ефективного в порівнянні з закордонним внутрішнього виробництва і через скорочення внутрішнього споживання в усіх країнах.

Імпортний тариф несе в собі внутрішнє протиріччя, яке проявляється в розбіжності інтересів місцевих виробників і споживачів. З одного боку, виробники зацікавлені в тарифі, щоб убезпечитися від зайвої міжнародної конкуренції, а з іншого – ті ж виробники, які в позаробочий час виступають споживачами, не зацікавлені в імпортному тарифі, оскільки він позбавляє їх можливості купувати імпортні товари за нижчими цінами. Частково це протиріччя вирішується шляхом використання похідного інструменту митної політики, званого тарифної квоти (контингентом).

Тарифна квота (tariff quota) – різновид змінних мит, ставки яких залежать від обсягу імпорту товару: при імпорті в межах певних кількостей він оподатковується за базовою ставкою внутріквотного тарифу (within-quota rate), при перевищенні певного обсягу імпорту оподатковується за вищою, свєрхквотною ставкою тарифу (over – quota rate).

Як було зазначено вище, експортні мита накладаються на експортні товари при випуску їх за межі митної території держави. У більшості розвинених країн експортного тарифу просто не існує, а в США його введення навіть заборонено конституцією. Експортний тариф застосовується в основному розвиваються, і країнами з перехідною економікою і накладається на товари традиційного експорту (кава в Бразилії, какао в Гані, нафта в Росії). Основними функціями експортного тарифу в цих країнах є:

- фінансова – збір грошей у дохід бюджету для фінансування видаткових статей. В окремих країнах, що розвиваються за рахунок експортного тарифу збирається до половини доходів бюджету;

- балансувальна звичайно у випадку великих розходжень у рівні внутрішніх регульованих цін і вільних цін світового ринку на окремі товари.

У разі великої країни, яка введенням експортних мит може впливати на рівень світових цін, ступінь ефективності такої торговельної політики в критичній мірі залежить від правильного визначення оптимального рівня експортного мита. Дохід від зростання світових цін на експортний товар повинен перебивати чисті внутрішні втрати, що виникають в результаті введення експортного мита. Крайнім випадком експортного мита є ембарго (заборона) експорту, яке використовувалося, наприклад, США з політичних мотивів щодо таких країн, як Іран та ін. Приватним випадком, що призводить до економічних ефектів, порівняним з введенням експортного мита великою країною, є експортний картель чи інше об'єднання експортерів. Вони ставлять завдання створення ефекту великої країни за рахунок монопольного становища на ринку певного товару і одночасного введення мит на його експорт.

Історично основна суперечка між прихильниками і противниками протекціонізму концентрувалася на обговоренні аргументів «за» і «проти» використання тарифів як засобу економічної політики. Аргументи, що наводяться традиційно прихильниками і супротивниками тарифів, використовуються в тих чи інших варіантах практично у всіх країнах, включаючи Україну, і тому заслуговують самостійного розгляду.

Супротивники тарифів звичайно будують свою аргументацію на наступному:

- тарифи сповільнюють економічний ріст. Аналіз на основі теорії загальної рівноваги показує, що економічний добробут малої країни знижується від введення імпортного тарифу в будь-якому випадку. Економічний добробут великої країни також знижується у всіх випадках, крім одного, коли ефект поліпшення умов торгівлі перебиває економічні втрати, що виникають від введення тарифу. Але оскільки імпорт великої держави є експортом інших країн або групи країн, то умови торгівлі великої країни можуть покращитися тільки за рахунок погіршення умов торгівлі, а отже, і рівня добробуту в країнах, що є її торговими партнерами. Отже, в будь-якому випадку вплив тарифів на світову економіку в цілому негативно, оскільки вони ведуть до зниження обсягу міжнародної торгівлі;

– одностороннє введення тарифів нерідко призводить до торговельних воєн, що підривають стабільність міжнародної торгівлі і міжнародної економіки в цілому. Торгові партнери країни, що застосувала в односторонньому порядку імпорнтний тариф для захисту своїх виробників від напливу більш дешевих товарів з-за кордону, ризикують випробувати на собі відповідні тарифні санкції, які найчастіше торкаються основні товари їх експорту. Події можуть розвиватися за схемою «дія-протидія» доти, поки торгівля не скоротиться настільки і негативні економічні наслідки цього будуть настільки великі, що країни сядуть за стіл переговорів і погодять рівні тарифів, які влаштовують кожну з них;

– тариф приводить до збільшення податкового тягара на споживачів, які через тариф змушені купувати як імпорнтні, так і аналогічні місцеві товари по більш високих цінах. Тим самим частина доходів споживачів перерозподіляється в державну скарбницю і їхній наявний дохід знижується. Такий схований перерозподіл доходів на користь держави (особливо в небагатих країнах, де дохід не дуже великий) може привести до виникнення нових і збільшенню існуючих соціальних протиріч. Крім того, імпорнтний тариф приводить до загального підвищення рівня цін і, як неминучий наслідок, вартості життя в країні;

– тариф на імпорнтні товари побічно підриває експорт країни, ускладнюючи проблеми платіжного балансу. У багатьох країнах експорнтні товари містять у собі імпорнтні деталі і компоненти, ріст цін на які призводить до зростання витрат на виробництво експорнтної продукції, яка стає менш конкурентоздатною на світових ринках. Крім того, тариф, скорочуючи імпорнт, що є експортом іншої країни, скорочує її експорнтні доходи і, отже, можливість імпортувати з першої країни. Попит на експорнтні товари зменшується, що веде до згортання виробництва і загостренню проблем зайнятості. Дослідження впливу імпорнтного тарифу на експорт семи латиноамериканських країн у післявоєнний час показали, що щонайменше половина номінального розміру імпорнтного тарифу оплачується експортерами, що страждають від його введення;

– тариф веде до скорочення загального рівня зайнятості. Захищаючи робітники місця на місцевих підприємствах, що виробляють товари, що конкурують з імпортом, імпорнтний тариф у той же час приводить до скорочення зайнятості в експорнтному та інших пов'язаних з ним секторах. Скорочення експорту через обмеження імпорту може виявитися настільки значним, що позитивний вплив від введення тарифу на рівень зайнятості в галузях, що конкурують з імпортом, може бути перекрито негативним впливом на зайнятість в експорнтних галузях. Більш того, зайняті в галузях, що конкурують з імпортом, через зростаючі витрат виробництва будуть вимагати підвищення своєї зарплати. Щоб не допустити відтоку робочої сили в ці галузі, експорнтні сектори теж піднімуть зарплату, що позначиться на зростанні витрат і скоротить конкурентоздатність вироблених ними товарів і, отже, експорт у цілому.

Незважаючи на настільки переконливу аргументацію прихильників вільної торгівлі, в реальному світі імпорتنі тарифи використовуються як головний спосіб державного регулювання зовнішньої торгівлі практично всіма країнами світу. Набір аргументів на захист митних тарифів як засобу торгівельної політики держави досить широкий, і кожна країна робить особливий акцент на ті з них, які більше підходять до її місцевих умов. Судячи з обговоренням в парламенті і дискусії в засобах масової інформації, для України найбільш актуальні наступні аргументи в захист митних тарифів:

– тариф – захист молодих галузей (infant industry argument). Нові галузі промисловості, які ще тільки народжуються в одних країнах, але вже досить сильно розвинені в інших, потребують тимчасового митного захисту з боку держави. Без такого захисту, хоча б на період становлення, вплив дешевих іноземних товарів погубить нову галузь, не давши їй розвинути. Даний аргумент у захист імпортного тарифу має явні недоліки.

По-перше, дуже важко точно визначити, коли нова промисловість досягла рівня зрілості, достатнього для того, щоб зняти захисний тариф. Напевно знайдуться групи, зацікавлені в продовженні існування тарифу, що будуть переконувати в зворотному, у результаті чого усунення один раз уведеного тарифу може виявитися політично дуже непростотою справою.

По-друге, дуже складно визначити ті галузі, які протягом розумного проміжку часу зможуть під захистом тарифу розвинути настільки, щоб стати конкурентоздатними на світовому ринку. Спеціальні дослідження на прикладі окремих країн не підтверджують, що в захищених галузях витрати скорочуються швидше, ніж в незахищених.

По-третє, даний аргумент не застосуємо до розвинених індустріальних країн, які не можуть поспіяти на недостатню розвиненість нових галузей, але все ж використовують тарифи як засіб митної політики. Нарешті, існують інші методи стимулювання національного виробництва, не спотворюють відносні ціни і не впливають на внутрішнє споживання, такі як, наприклад, субсидії новим галузям. Правда, їх недолік полягає в тому, що, на відміну від тарифів, які приносять державі доходи, субсидії припускають додаткові бюджетні витрати;

– тариф – засіб стимулювання вітчизняного виробництва. Цей аргумент, інтенсивно експлуатувався країнами, що розвиваються, був дещо пізніше підхоплений і в Україні. Оскільки місцева промисловість не в змозі конкурувати з більш дешевими товарами, виробленими за рубезем за допомогою більш досконалої технології, остільки вона має потребу в захисті за допомогою імпортного тарифу. Більш того, його відсутність може привести до втрати робочих місць у результаті скорочення виробництва, що накладе додатковий тягар на бюджет, роблячи необхідними виплати допомоги по безробіттю. У результаті зростаючого безробіття упаде життєвий рівень, виникнуть соціальні тертя.

Прихильники цього аргументу зневажають перерозподільним

характером будь-якого тарифу, який може забезпечити одній країні вигоду тільки за рахунок іншої. Країни, скорочуючи за допомогою тарифу імпорту і зберігаючи зайнятість у галузях, що конкурують з імпортом, побічно скорочують і свій експорт. Через тариф іноземні партнери одержують за свій експорт менший виторг, яку можна було б використати на закупівлю товарів, експортованих даною країною;

– тариф – важливе джерело бюджетних доходів. Цей аргумент на користь введення митних тарифів також традиційно активно експлуатується країнами, що розвиваються та країнами з перехідною економікою, включаючи Україну. Однак використовувати імпорнтний тариф як важливе джерело бюджетних доходів можна тільки доти, поки місцева промисловість під захистом тарифу не почне робити аналоги імпорнтної продукції, на яку він накладається. У результаті скорочення імпорту і заміни його в споживанні на місцеві аналоги доходи бюджету скоротяться. Щоб протидіяти цій тенденції, можна увести внутрішній податок на продукцію, аналогічну імпорнтної, зі ставкою, рівній імпорнтному миту. В ідеалі згодом бажано взагалі відмовитися від імпорнтного мита і перетворити її у внутрішній податок на продаж або на споживання. Таким чином, тариф як інструмент бюджетних доходів може бути виправданий тільки для слабозвинених країн, у яких немає іншого засобу сформувати дохідну частину бюджету;

– тариф – захист національної безпеки, міжнародного престижу країни, її культури і традицій. Ці аргументи відносяться до розряду позаекономічних аргументів, що періодично виникають у захист тарифу в тих чи інших зацікавлених політичних сил і груп. Аргументи такого типу звичайно висловлюються угрупованнями, що лобіюють за ті галузі, які або неконкурентні на світовому ринку, або виробляють продукцію, що знаходиться на пізніх стадіях свого життєвого циклу. Дуже часто подібні аргументи висувуються політично вагомими монопольними виробниками неконкурентної продукції, що збираються одержати весь економічний вигравш від введення тарифу. Розуміння національної безпеки, що зобов'язують кожну країну мати на своїй території мінімум необхідного виробництва на випадок виникнення надзвичайних обставин, історично неодноразово служили аргументом, що обґрунтовує введення імпорнтного тарифу в багатьох країнах, наприклад на нафту в США в 1959 – 1973 роках. Однак після нафтової кризи з'ясувалося, що куди розумніше і дешевше створити стратегічні запаси нафти за цінами мирного часу, ніж підтримувати за допомогою тарифу менш ефективне в порівнянні з закордонним національне виробництво. Отже, існує ряд специфічних проблем, пов'язаних з тарифами. Ставка тарифу може виявитися настільки високою, що перекриє імпорту взагалі. Тому виникає проблема знаходження оптимального рівня тарифу, що забезпечує максимізацію рівня національного економічного добробуту. Країни можуть використовувати тарифну квоту – різновид змінних мит, ставки яких залежать від обсягу імпорту товару.

У доповненні до тарифних методів державного регулювання



міжнародної торгівлі уряду активно використовуються нетарифні методи - кількісні, приховані і фінансові.

Для вимірювання нетарифних методів звичайно використовують один з наступних індексів:

– індекс частотності (frequency index) – індекс, що показує частку тарифних позицій, покритих нетарифними обмеженнями. Зазвичай використовується для визначення рівня нетарифних обмежень, але не показує відносну важливість обмеження окремих статей імпорту і їх ефективність для економіки;

– індекс покриття торгівлі (trade coverage ratio) – показує вартісну частку експорту або імпорту, покриту нетарифними обмеженнями. Слабкістю цього індексу є те, що він недооцінює вплив найбільш інтенсивних нетарифних бар'єрів;

– індекс впливу на ціни (price impact index) – співвідношення ціни світового ринку і внутрішньої ціни на товар, імпорт або експорт якого піддається нетарифним обмеженням. Недоліком індексу є те, що далеко не вся різниця між внутрішньою і світовою ціною на товар завищена від нетарифних обмежень.

Найчастіше перед урядом виникає альтернатива: який інструмент торгової політики – тарифний чи нетарифний – використовувати в конкретній ситуації. Нерідко віддавши перевагу віддається нетарифним методам, поскільки політично вони вважаються більш прийнятними, бо не є, на відміну від тарифів, додатковим податковим тягарем для населення. Крім того, нетарифні заходи у відомому сенсі більш зручні в досягненні шуканого результату. Наприклад, куди простіше обмежити імпорт сталі до 3 млн. т шляхом введення кількісного обмеження імпорту в розмірі 3 млн. т, ніж вирахувати ту ставку імпортного тарифу, що дозволить знизити імпорт до бажаної величини. Нарешті, нетарифні обмеження майже не регулюються міжнародним ми угодами, і, використовуючи їх у своїй торговельній політиці, уряд почувається вільніше, ніж при введенні тарифних обмежень, які регулюються Світовою організацією торгівлі (СОТ).

Кількісні обмеження (quantitative restrictions) – адміністративна форма нетарифного державного регулювання торговельного обороту, що визначає кількість і номенклатуру товарів, дозволених до експорту або імпорту.

Кількісні обмеження можуть застосовуватися за рішенням влади однієї країни або на основі міжнародних угод, координуючих торгівлю певним товаром. Кількісні обмеження включають квотування, ліцензування і «добровільне» обмеження експорту.

Найбільш поширеною формою кількісних обмежень є квота або контингент. Два цих поняття мають практично одне й те саме значення з тією різницею, що поняття контингенту іноді використовується для позначення квот сезонного характеру.

Квота (quota) – кількісна нетарифна міра обмеження експорту або імпорту товару певною кількістю або сумою на певний проміжок часу.

По спрямованості їхньої дії квоти поділяються на:

– експортні – вводяться або зі відповідності з міжнародними стабілізаційними угодами, встановлюється частку кожної країни в загальному експорті певного товару (експорт нафти з країн ОПЕК), або уряди країн для запобігання вивозу товарів, дефіцитних на внутрішньому ринку (експорт нафти з Росії та цукру з Україною на початку 90-х рр.);

– імпортні – вводяться національним урядом для захисту місцевих виробників, досягнення збалансованості торгового балансу, регулювання попиту і пропозиції на внутрішньому ринку, а також як відповідь на дискримінаційну торговельну політику інших держав. Наприклад, США наклали квоту в 5,7 млн. л на імпорт молока і сметани з Нової Зеландії, в 104 тис. кг на імпорт морозива з Нідерландів, в 3,4 млн. кг на імпорт швейцарського сиру зі Швейцарії.

За охопленням квоти діляться на:

– глобальні – встановлюються на імпорт або експорт певного товару на певний період часу незалежно від того, з якої країни він імпортується чи в яку країну він експортується. Сенс таких квот звичайно полягає у забезпеченні необхідного рівня внутрішнього споживання, і обсяг їх обчислюється як різниця внутрішнього виробництва і споживання товару;

– індивідуальні – встановлена в рамках глобальної квоти, квота кожної країни, що експортує або імпортує товар. Такі квоти встановлюються зазвичай на основі дво сторонніх угод, які дають основні переваги в експорті або імпорті товару тим країнам, з якими ми є тісні взаємні політичні, економічні та інші інтереси.

Головна відмінність полягає в ін інтерпретації ефекту доходів. У разі імпортного тарифу ефект доходу полягає в перерозподілі доходів від споживачів до державного бюджету. У разі імпортною квоти додаткові доходи також перерозподіляються від споживачів, але не в державний бюджет, а на користь імпортують компаній, які в рамках квоти отримують можливість придбати товари за низькою світовою ціною і перепродати його споживачам по підтримуваній за допомогою квоти високою внутрішньою ціною. У результаті імпортери перехоплюють додаткові доходи.

Тісно пов'язаний з квотуванням інший вид державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, називаний ліцензуванням.

Ліцензування (licensing) – регулювання зовнішньоекономічної діяльності через дозволи, видані державними органами на експорт або імпорт товару у встановлених кількостях за визначений проміжок часу.

Ліцензування може бути складовою частиною процесу квотування (і тоді його економічний зміст повністю збігається з розглянутим вище) або бути самостійним інструментом державного регулювання. У першому випадку ліцензія є лише документом, що підтверджує право ввезти або вивезти товар у рамках отриманої квоти; в другому - набуває ряд конкретних форм:

– разова ліцензія – письмовий дозвіл терміном до 1 року на ввезення

чи вивезення, що видається урядом конкретній фірмі на здійснення однієї зовнішньоторговельної угоди;

- генеральна ліцензія – дозвіл на ввезення або вивезення того чи іншого товару протягом року без обмежень кількості угод;

- глобальна ліцензія – дозвіл ввезти або вивезти даний товар у будь-яку країну світу за певний проміжок часу без обмеження кількості або вартості;

- автоматична ліцензія – дозвіл, що видається негайно після отримання від експортера або їм портеру заявки, яка не може бути відхилена державним органом.

Ліцензування використовується багатьма країнами світу, передусім розвиваються, для цілей державного регулювання імпорту. Розвинені країни найчастіше використовують ліцензії як документують, що підтверджує право імпортера на ввіз товару в рамках встановленої квоти.

Механізми розподілу ліцензій, використовувани різними країнами, досить різноманітні:

- аукціон – продаж ліцензій на конкурсній основі. Вважається самим економічно ефективним способом розподілу ліцензій, здатним принести доходи державної скарбниці, порівнянні з доходами від мита на той же товар;

- система явних переваг – закріплення урядом ліцензій за певними фірмами пропорціональних розмірам їх імпорту за перед простують період або пропорціональна структурі попиту з боку національних імпортерів;

- розподіл ліцензій на неціновій основі – видача урядом ліцензій тим фірмам, які продемонстрували свою здатність здійснити імпорт або експорт найбільш ефективним образом.

«Добровільне» обмеження експорту – кількісне обмеження експорту, засноване на зобов'язанні одного з партнерів по торгівлі обмежить або, принаймні, не розширяти обсяг експорту, прийнятому в рамках офіційної міжурядової чи неофіційного згоди про встановлення квот на експорт товару.

«Добровільні» обмеження експорту є частиною більш широкої групи мір, що відносяться до поняття обмежувальної ділової практики, спрямованих на завоювання панівного становища на ринку і зловживання цим положенням їм. На практиці «добровільні» обмеження експорту застосовуються як засіб торговельної політики переважно розвиненими країнами в конкурентних боротьбі один з одним.

Найбільшого поширення «добровільні» обмеження експорту отримали у взаєминах США, Японії і Європейського союзу. Так, Японія «добровільно» обмежує свій експорт автомобілів і сталі в США, телевізорів – до Великобританії, Бельгії, Нідерландів і Люксембург, сталі – в країни Європейського союзу, ПАР, Південну Корею.

За деякими оцінками, існує кілька сотень видів прихованого протекціонізму, за допомогою якого країни можуть в односторонньому порядку обмежувати імпорт або експорт. У їх числі:

– технічні бар'єри – приховані методи торгової політики, виникають в силу того, що національні, технічні, адміністративні та інші норми і правила побудовані так, щоб перешкоджати ввозу товарів з-за кордону. Найбільш поширені бар'єри технічного характеру – вимоги про дотримання національних стандартів, про одержання сертифікатів якості імпортованої продукції, про специфічну упаковку і маркування товарів, про дотримання певних санітарно-гігієнічних норм, включаючи проведення заходів з охорони навколишнього середовища, про дотримання складних митних формальностей і вимог законів про захист споживачів і багато інших;

– внутрішні податки і збори (domestic taxes and charges) – приховані методи торгової політики, направлені на підвищення внутрішньої ціни імпортованого товару і скорочення тим самим його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Можуть вводитися як центральними, так і місцевими органами місцевої державної влади. Податки, накладаються в основному на імпортовані товари, дуже різноманітні і можуть бути прямими (податок на додану вартість, акцизний податок, податок на продаж) або непрямими (збори за митне оформлення, реєстрацію і виконання інших формальностей, портові збори). Внутрішні податки і збори грають дискримінаційну роль тільки в тому випадку, якщо вони накладаються тільки на імпорт ні товари, при тому що товари місцевої виробництва оподатковуються менше;

– політика в рамках державних закупівель (state procurements) – скритий метод торгової політики, що вимагає від державних органів і підприємств купувати певні товари тільки у національних фірм, навіть незважаючи на те, що ці товари можуть бути дорожче імпортованих. Найтипівішим поясненням такої політики є вимоги національної безпеки;

– вимога про зміст місцевих компонентів (local content requirement) – прихований метод торгової політики держави, законодавчо встановлює частку кінцевого продукту, яка повинна бути зроблена національними виробниками, якщо такий продукт призначений для продажу на внутрішньому ринку, Зазвичай вимога про зміст місцевих компонентів використовується країнами що розвиваються в рамках політики імпортозаміщення, яка передбачає створення та нарощування національної бази виробництва товарів, що імпортуються, з тим щоб надалі відмовитися від їх імпорту.

Якщо уряд вважає за необхідне стимулювати експорт національних виробників, то воно може в тій чи іншій формі надавати їм субсидії з бюджету.

Субсидія (subsidy) – грошова виплата, спрямована на підтримку національних виробників і непрямую дискримінацію імпорту.

За характером виплат субсидії діляться на:

– прямі – безпосередні виплати експортеру після здійснення ним експортної операції на суму різниці його витрат і отриманого ним доходу. Прямі субсидії являють собою дотації виробнику при його виході на зовнішній ринок. Однак прямі субсидії заборонені правилами СОТ та їх

застосування занадто очевидно для торгових партнерів, які можуть використовувати відповідні заходи;

– непрямі – приховане датування експортерів через надання пільг по сплаті податків, пільгові умови страхування, позик за ставкою нижче ринкової, повернення імпорتنих мит та ін.

Субсидії можуть надаватися як виробникам товарів, конкуруючих з імпортом, так і виробникам товарів, які продаються на експорт.

Для виробників в обох випадках субсидія є негативним податком, оскільки він виплачується їм урядом, а не вираховується з їх прибутку.

Внутрішня субсидія (domestic subsidy) – найбільш замаскований фінансовий метод торгової політики і дискримінації проти імпорту, що передбачає бюджетне фінансування виробництва всередині країни товарів, що конкурують з імпортними.

Специфічним випадком внутрішньої субсидії є субсидування імпорту, яке було характерне для України і деяких інших країн з перехідною економікою на початку 90-х років. Необхідність субсидування імпорту була викликана насамперед скасуванням директивно контролюваного обмінного курсу національної валюти і переходом до плаваючого валютного курсу. В результаті завищені валютні курси різко впали, зробивши імпорт багатьох товарів, які необхідні для підтримки економічного розвитку країни, неможливим, оскільки вони стали занадто дорогими для місцевих покупців. В результаті уряду були змушені фінансувати частину імпорту за рахунок державного бюджету, надаючи імпортні субсидії імпортерам.

Нерідко уряду не тільки субсидують галузі, що конкурують з імпортом, але й надають субсидії експортерам.

Експортна субсидія (export subsidy) – фінансовий нетарифний метод торгової політики, що передбачає бюджетні виплати національним експортерам, що дозволяє продавати товар іноземним покупцям за нижчою ціною, ніж на внутрішньому ринку, і форсувати тим самим експорт.

Принципова відмінність між імпортним тарифом і субсидуванням експорту як засобами торгової політики полягає в тому, що тариф приводить до підвищення внутрішньої ціни на імпортні товари, в той час як експортна субсидія приводить до підвищення внутрішньої ціни експортних товарів. Імпортний тариф, що вводиться великою країною, поліпшує її умови торгівлі, знижуючи ціну її імпорту, і збільшує відносну пропозицію місцевих товарів, що конкурують з імпортом, одночасно знижуючи попит на імпорт. Експортна субсидія, що вводиться великою країною, робить зворотний ефект: погіршує її умови торгівлі, збільшується ціна її експорту, але збільшуючи при цьому і відносне пропозицію на експорт і скорочуючи внутрішній попит на експортовані товари. Імпортний тариф поліпшує умови торгівлі країни за рахунок решти світу. Експортна субсидія погіршує умови торгівлі країни на користь іншого світу. Обидва інструменти торгової політики спотворено впливає на внутрішні ціни і структуру споживання в країні, що їх використовує.

Нерідко приховане субсидування експорту здійснюється через експортне кредитування.

Експортне кредитування (export credit) – метод фінансової нетарифної зовнішньоторговельної політики, що передбачає фінансове стимулювання державою розвитку експорту національними фірмами.

Експортне кредитування може мати форму:

- субсидованих кредитів національним експортерам – кредитів, що видаються державними банками під ставку відсотка нижче ринкової;
- державних кредитів іноземним імпортерам при обов'язковій умові закупівлі товарів тільки у фірм країни, що надала такий кредит (зв'язаний кредит);
- страхування експортних ризиків національних експортерів, які включають комерційні ризики (нездатність імпортера сплатити постачання) і політичні ризики (несподівані дії уряду, не дозволяють імпортеру виконати свої зобов'язання перед експортером).

Експортні кредити бувають:

- короткостроковими – на строк до 1 року, використовуються для кредитування експорту споживчих товарів і сировини;
- середньостроковими – на строк від 1 до 5 років, використовуються для кредитування експорту машин та обладнання;
- довгостроковими – на строк більше 5 років, використовуються для кредитування експорту інвестиційних товарів і великих проектів.

Організаційна форма надання експортних кредитів, так само як і взаємини між агентствами по експортному кредитуванню і державами, дуже складна. Таке агентство може бути департаментом всередині урядового міністерства, самостійною організацією на правах міністерства і навіть приватною фірмою, яка працює під контролем уряду. Нерідко національні агентства по експортному кредитуванню вступають в договірні відносини одна з одною для фінансування експорту з більш ніж однієї країни, координації політики та обміну інформацією про позичальників. Найбільш великими об'єднаннями агентств з експортного кредитування є:

- експортна кредитна група (Export Credit Group) – група представників урядів і агентств з експортного кредитування в рамках ОЕСР, яка регулює надання середньострокових експортних кредитів на 2 і більше років. У числі умов, які члени групи зобов'язалися дотримуватися, наступні: оплата готівковою щонайменше 15% вартості експортного контракту; виплата за кредитами повинна відбуватися через регулярні проміжки часу протягом 5 років щодо багатими і в протягом 10 років усіма іншими країнами; мінімальні ставки відсотка за кредитами повинні бути пов'язані з ринковими ставками, мінімальна частка пільгового компонента в кредиті – 35% для найменш розвинених країн.

- Бернський союз – Міжнародний союз страхування кредитів та інвестицій (the Bern Union) – дорадчий орган агентств по експортному кредитуванню, службовець місцем обміну інформацією в області

короткострокового експортного кредитування.

Експортні кредити іноді розглядають як різновид зовнішньої допомоги іншим державам. Розміри субсидування через пільгове кредитування розраховуються як різниця між процентною ставкою за кредитом і поточною ринковою відсотковою ставкою. У банківській практиці процентні ставки за експортними кредитами зазвичай істотно нижче ставок по іншим видам кредитів і нерідко є предметом узгодження між країнами в рамках картельних угод. Крім того, існують численні невіддатливі кількісній оцінці способи стимулювання експорту через експортні кредити, так само як перенесення строків перших платежів по кредитах на більш дальній період, оплата кредитів у валюті покупця або у формі товарних поставок, державне пільгове страхування експортних кредитів

Субсидування експорту з метою його форсування в умовах загострення конкурентної боротьби може приймати країні форми, спрямовані на придушення конкурентів і витіснення їх з ринку.

Демпінг (dumping) – метод фінансової нетарифної торгової політики, що полягає в просуванні товару на зовнішній ринок за рахунок зниження експортних цін нижче нормального рівня цін, існуючого в цих країнах.

Демпінг може здійснюватися як за рахунок ресурсів окремих фірм, прагнучих заволодіти зовнішнім ринком своєї продукції, так і за рахунок державних субсидій експортерам. У комерційній практиці демпінг може набувати одну з наступних форм:

- спорадичний демпінг (sporadic dumping) – епізодична продаж зайвих запасів товарів на зовнішній ринок за заниженими цінами. Відбувається тоді, коли внутрішні обсяги виробництва товару перевищують місткість внутрішнього ринку і перед компанією постає дилема – або взагалі не використати частину виробничих можливостей і не виробляти товар, або виробити товар і продати його за більш низькою, ніж внутрішня, ціні на зовнішній ринок;

- навмисний демпінг (predatory dumping) – тимчасове умисне зниження експортних цін з метою витіснення конкурентів з ринку і наступного встановлення монопольних цін. На практиці це може означати експорт товарів за цінами нижче цін свого внутрішнього ринку або навіть нижче витрат виробництва;

- постійний демпінг (persistent dumping) – постійний експорт товарів за ціною нижче справедливої;

- зворотний демпінг (reverse dumping) – завищення цін на експорт в порівнянні з цінами продажу тих же товарів на внутрішньому ринку. Зустрічається вкрай рідко, зазвичай в результаті непередбачених різких коливань курсів валют.

Взаємний демпінг (reciprocal dumping) – зустрічна торгівля двох країн одним і тим же товаром по занижених цінах. Зустрічається також рідко в умовах високої монополізації внутрішнього ринку певного товару в кожній з країн.

В основі демпінгу звичайно лежить ринкова ситуація, при якій еластичність попиту по ціні на внутрішньому ринку нижче, ніж на зовнішньому. Це дозволяє фірмам, що мають відносно монопольне положення на внутрішньому ринку, продавати свої товари за вищими цінами, ніж на зовнішньому ринку, де попит більш еластичний по ціні і де конкуренція вище.

Як видно, необхідними умовами для здійснення демпінгу є:

- відмінності в еластичності попиту на товар в різних країнах – попит всередині країни повинен бути менш еластичним по ціні, ніж попит за кордоном;

- ситуація недосконалої конкуренції, яка дозволяла б виробникові встановлювати і диктувати ціни;

- сегментування ринку, тобто здатність виробника відгородити внутрішній ринок, де він продає товар за високими цінами, від зовнішнього ринку, де він це робить по більш низьким цінами. Зазвичай цьому сприяють високі транспортні витрати і вус установлених державою торговельні бар'єри.

Демпінг заборонений як міжнародними правилами в рамках СОТ, так і національними антидемпінговими законами багатьох країн, які дозволяють застосовувати антидемпінгові мита у разі виявлення факту демпінгу.

Антидемпінгове мито – тимчасовий збір в розмірі різниці між цінами продажу товару на внутрішньому і зовнішньому ринках, що вводиться країною-імпортером з метою нейтралізації негативних наслідків нечесної цінової конкуренції на основі демпінгу.

У практиці країн з перехідною економікою звинувачення в демпінгу були пов'язані в основному з сильними відмінностями в системі ціноутворення і поступовістю процесу переходу на вільне ціноутворення на внутрішньому ринку.

Отже, найбільш поширеними фінансовими методами торгової політики є субсидії, кредитування і демпінг. Субсидії – грошові ви плати, спрямовані на підтримку національних експортерів і непряму дискримінацію імпорту - бувають внутрішні й експортні. Субсидування національного виробництва вважається кращою формою торгової політики в порівнянні з імпортним тарифом або квотою. Експортні субсидії нерідко набувають форму субсидованих кредитів національним експортерам, які видаються державними банками під ставку відсотка нижче ринкової, або державних кредитів іноземним імпортерам при обов'язковій умові закупівлі товарів тільки у фірм країни, що надала такий кредит (зв'язаний ний кредит). Крайнім випадком субсидування експорту виступає демпінг – просування товару на зовнішній ринок за рахунок зниження експортних цін нижче нормального рівня цін, існуючими в цих країнах. Для захисту від навмисного демпінгу країни використовують антидемпінгові мита.



### Питання для самоконтролю

1. Міжнародна торгівля як важливий чинник глобалізації світового господарства.
2. Міжнародна торгівля і її зв'язок зі світовим ринком.
3. Що є предметом міжнародної торгівлі.
4. Переваги яки сприяють міжнародної торгівлі.
5. Менеджмент міжнародної торгівлі. Його роль на сучасному етапі.
6. Форми и методи організації міжнародної торгівлі.
7. Прямий, непрямий, кооперативний метод.
8. Методи зустрічної торгівлі.
9. Інституційно-конкурсний метод.
10. Можливості використання міжнародних товарних бірж при організації міжнародної торгівлі сировинною продукцією.
11. Сутність і особливості організації проведення міжнародних аукціонів.
12. Можливості та роль угод з хеджування і процесу хеджування при організації торгівлі сировинною продукцією.
13. Зовнішньоторговельна політика: лібералізм, протекціонізм, автаркія.
14. Можливості та роль угод з хеджування і процесу хеджування при організації торгівлі сировинною продукцією.
15. Зовнішньоторговельна політика: лібералізм, протекціонізм, автаркія.
16. Перерахуйте основні риси стандартної моделі міжнародної торгівлі.
17. Поясніть економічний зміст поняття взаємного попиту стосовно міжнародної торгівлі.
18. У чому полягає правило торговельних і неторговельних товарів.
19. У якому випадку експорт та імпорт вважаються еластичними і в якому – нееластичними.
20. Що таке загальна міжнародна рівновага.
21. З яких компонентів складається вплив цін на попит та імпорт.
22. Як визначається поняття товару в міжнародній економіці і в чому полягає його двоїстість.
23. Які форми державного регулювання міжнародної торгівлі вам відомі.
24. У чому відмінності політики свободи торгівлі і протекціонізму.
25. Перерахуйте основні інструменти торгової політики.
26. У чому відмінності понять надлишків споживача і надлишків виробника.
27. Що таке митний тариф.
28. Як класифікуються мита.
29. Як обчислюється рівень номінального, перемінного та дійсного тарифу.
30. Що таке тарифна ескалація.

31. У чому відмінності впливу тарифу на економіку великої і малої країни.
32. Який тариф вважається оптимальним.
33. Що таке тарифна квота.
34. У чому полягає відмінність економіки експортного тарифу від імпортного.
35. Які аргументи використовуються прихильниками і противниками тарифів.
36. У чому полягають складності вимірювання нетарифних методів і які існують інструменти для цього.
37. Які методи кількісних обмежень вам відомі.
38. Який економічний сенс квотування і які види квот ви знаєте.
39. Що спільного і в чому відмінність між імпортним тарифом та імпортною квотою.
40. Що таке ліцензії і які методи розподілу ліцензій ви знаєте.
41. Які методи торгової політики дозволені міжнародними договорами, а які заборонені.

### **Тестові завдання**

1. Що призводить до міжнародного розподілу праці:
  - а) різниця в порівняльних перевагах;
  - б) різниця між країнами в їх конкурентних перевагах;
  - в) фіксованість конкурентних переваг.
2. Називається експортом:
  - а) вивезення з країни товарів і послуг і їх реалізація на зовнішніх ринках;
  - б) ввезення товарів і послуг і їх реалізація на внутрішньому ринку країни;
  - в) ввезення товарів з метою не реалізації їх на внутрішньому ринку, а вивезення в треті країни.
3. Називається експортом:
  - а) ввезення товарів з метою не реалізації їх на внутрішньому ринку, а вивезення в треті країни;
  - б) вивезення з країни товарів і послуг і їх реалізація на зовнішніх ринках;
  - в) ввезення товарів і послуг і їх реалізація на внутрішньому ринку країни.
4. Називається реекспортом:
  - а) вивезення з країни товарів і послуг і їх реалізація на зовнішніх ринках;
  - б) ввезення товарів і послуг і їх реалізація на внутрішньому ринку країни;
  - в) ввезення товарів з метою не реалізації їх на внутрішньому ринку, а вивезення в треті країни.

5. Основні методи торгівлі :

- а)прямий експорт (імпорт);
- б)непрямий експорт (імпорт);
- в)балансуючий експорт (імпорт).

6. Методи міжнародної торгівлі:

- а) прямій;
- б) непрямий;
- в) кооперативний;
- г) зустрічний;
- д) інституціональний;
- е) електронний;
- і) фіксований.

7. Причини реекспорту:

а) неможливості продати цей товар на раніше вибраному для експорту ринку;

б) повернення дефектних товарів для заміни або для відновлення їх споживчих властивостей (ремонт) на заводі виробника;

в) повернення непроданих товарів і зразків унаслідок банкрутства або ліквідації зарубіжного партнера або філії;

г) повернення заради зниження ризиків і залежності економічних результатів комерційної діяльності від можливої недобросовісної або недостатньої компетентності посередників.

8. Мита виконують основні функції:

- а) фіскальну;
- б) протекціоністську (захисну);
- в) балансуючу.

9. Мито, що стягуються у випадку, якщо на імпортовані товари даються державні субсидії при їх виробництві та експорті країною – експортёром – це:

- а) зрівняльні;
- б) пільгові;
- в) преференційні;
- г) компенсаційні.

10. Мито, що стягуються в процентному вираженні від ціни це:

- а) адвалорні;
- б) змішані;
- в) специфічні.

11. Зустрічна торгівля:

- а) чистий бартер;
- б) клірингова угода;
- в) байбек;
- г) світч;
- д) офсет;

12.Для вимірювання нетарифних методів звичайно використовують

один з наступних індексів:

- а) індекс покриття торгівлі;
- б) індекс частотності;
- в) індекс впливу на ціни;
- г) індекс зміни фізичного обсягу;

13. За охопленням квоти діляться на:

- а) глобальні;
- б) індивідуальні;
- в) разові;
- г) сезонні.

14. Поняття фондового ринку:

а) ринок цінних паперів, на якому відбувається процес перетворення заощаджень в інвестиції;

б) ринок цінних паперів, на якому формуються міжгалузеві перетину капіталу, які обумовлюють структурні зміни в економіці .

15. Експортна квота, це:

- а) ставлення зовнішньоторговельного обороту до ВВП;
- б) відношення обсягу експорту товарів і послуг до ВВП.

16. Лібералізм:

а) державна політика, що передбачає застосування імпортних мит, квот та інших обмежень з метою огороження національних підприємців від іноземної конкуренції;

б) сукупність поглядів на функціонування господарства та принципи економічної політики, що відкидають необхідність світового втручання держави в економічне життя.

17. Протекціонізм:

а) господарська політика, наслідком якої стає створення самодостатнього господарства в рамках країни, розрив традиційних економічних зв'язків з усіма партнерами.

б) державна політика, що передбачає застосування імпортних мит, квот та інших обмежень з метою огороження національних підприємців від іноземної конкуренції.

18. Автаркія:

а) господарська політика, наслідком якої стає створення замкнутого самодостатнього господарства в рамках країни або регіону, розрив традиційних економічних зв'язків з усіма партнерами;

б) сукупність поглядів на функціонування господарства та принципи економічної політики відкидають необхідність широкого втручання держави в економічне життя.

19. Протекціонізм. Який здійснюється державною політикою країни проти окремих країн або товарів це:

- а) галузевої;
- б) селективний;
- в) колективний.

20. Торговий режим передбачає надання країною іншій країні такі ж умови торгівлі, що і будь-який з третіх країн -це:

- а) режим без мита;
- б) преференційний;
- в) режим найбільшого сприяння.

21. К заходам непрямого обмеження імпорту відносяться:

- а) контингенти;
- б) акцизи;
- в) валютні обмеження;
- г) ліцензії на імпорт.

22. До числа адміністративних формальностей належать:

- а) експортні ліцензії;
- б) контингенти;
- в) імпортні депозити;
- г) технічні стандарти.

23. Експорт капіталу доцільний з точки зору:

- а) розширення науково-технічного потенціалу фірми;
- б) створення додаткових робочих місць;
- в) розвиток нових і старих виробництв в країні.

24. Експортні та імпортні квоти є показниками, що визначають:

- а) рівень економічного розвитку країни;
- б) участь країни в процесі МРТ;
- в) ступінь економічної свободи країни;
- г) ступінь залучення в процес інтеграції.

25. Міжнародні торги це організаційна форма торгівлі, для якої характерний:

- а) конкурс продавців;
- б) конкурс покупців;
- в) конкурс продавців і покупців одночасно.

26. Операції яким неможливо дати вартісну оцінку, використовуючи концепцію ринкової ціни, як:

- а) бартер;
- б) інвестиції;
- в) операції, що їх одна не будь з країн не зробить добровільно;
- г) операції, між сторонами, які є залежними (наприклад, між головною компанією і її закордонним дочірнім підприємством або фірмою).
- д) операції які здійснюються не за комерційним поняттями (наприклад, з надання економічної допомоги).

27. Міжнародний принцип відповідно до якого країни надають один одному митні пільги, поширені на треті країни – це принципи:

- а) недискримінації;
- б) взаємність торгових поступок;
- в) неприйнятність односторонніх дій.

28. Експортрозширюючий тип зростання в країні:

- а) погіршує її умови торгівлі
- б) покращує її умови торгівлі
- в) не веде до змін в умовах торгівлі

29. Тарифна ескалація:

- а) підвищення рівня митного оподаткування товарів у міру зростання ступеня їх обробки
- б) пониження рівня митного оподаткування товарів у міру зростання ступеня їх обробки

30. Україна вирішила встановити контроль над зовнішньою торгівлею з метою зниження дефіциту платіжного балансу. Одним з наслідків цього рішення буде:

- а) зниження українського імпорту
- б) зниження українського експорту
- в) збільшення українського імпорту
- г) збільшення українського експорту

31. Якщо міжнародна торгівля зростає такими ж темпами, як виробництво, то вплив технічного прогресу на зростання виробництва матиме характер:

- а) нейтральний
- б) позитивний.
- в) негативний
- г) може бути як позитивним так і негативним

32. Припустимо, країна А імпортує продукцію з країн В і С. З-за політичного конфлікту країна В запроваджує ембарго на торгівлю з країною А, країна С до ембарго не приєднується. З чисто економічної точки зору можна стверджувати, що в цьому випадку:

- а) країна А програє, а країна В і С виграють;
- б) країни А і В програють, а країна С виграв;
- в) країни А і С програють, а країна В виграв;
- г) усі три країни програють;
- д) сукупний стан країн А, В і С не зміниться.

33. Ліцензія – це:

- а) свідоцтво, яке дає монопольне право на використання винаходу і діє 15-20 років на території певної країни;
- б) дозвіл власника технології зацікавленій країні на використання запатентованої або незапатентованою технології за певну плату і на певний строк;
- б) право автора винаходу на відтворення своєї технології і продаж її третім особам.

### Літературні джерела

1. Заєць М.А. Менеджмент для магістрів: Навчальний посібник / М.А. Заєць, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик і ін.; за ред. Зайця М.А., Коваленка О.М. – Херсон: Гринь Д.С., 2012. – 400 с.

2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно–модульний курс: Навч. посіб. / [І.Ю. Сіваченко, Ю.Г. Козак, Н.С. Логвинова, Т.В. Аверіхіна та ін.]; за ред. д.е.н., проф. І.Ю. Сіваченка, д.е.н., проф. Ю.Г. Козака. – К: Центр учбової літератури, 2010.–312с.

3. Шаповал С.С. Менеджмент для магістрів: навчальний посібник / С.С. Шаповал, М.А. Заєць, Ю.Г. Козак і ін.; за ред. Шаповал С.С., Зайця М.А. – Київ: Фенікс, 2008. – 596 с.

4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний курс: Навч. посіб. – 3–тє вид., перероб. та доп. / [Ю.Г. Козак, Н.С. Логвинова, Т.В. Аверіхіна та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Ю.Г. Козака – К: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.

## РОЗДІЛ 6 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1 Інтеграційні та глобалізаційні процеси як передумова формування високоризикового середовища в Україні

6.2 Визначення ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства як економічної категорії

6.3 Класифікаційні ознаки ризиків

6.4 Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, ризики зовнішньоекономічної діяльності, управління ризиками, класифікація ризиків, функції, риси, характеристики ризиків, уникнення ризиків, страхування ризиків, високоризикове середовище, ризик-менеджмент

### **6.1 Інтеграційні та глобалізаційні процеси як передумова формування високоризикового середовища в Україні**

Тривала інтеграція України у світову економічну систему, проведення трансформаційних економічних перетворень, які часто зустрічають активну протидію суспільства, прагнення вийти на міжнародні фінансові ринки в якості повноправного гравця обтяжені високим ступенем невизначеності, конфліктності та, відповідно, ризиком, що зумовлений цими факторами.

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єкти ринку зіштовхуються з високою конкуренцією, неспівпаданням інтересів контрагентів, асиметрією інформації, що також породжують ризик.

Проблема урахування ризику в зовнішньоекономічній діяльності є актуальною для України як для країни з перехідною економікою, що характеризується нестабільністю економічного та політичного середовища, нестачею або недостовірністю статистичної інформації, прискороною трансформацією соціально-економічних процесів тощо.

В останні роки розвиток зовнішньо-економічної діяльності України відзначився низкою проблем, ключові серед яких пов'язані із диверсифікацією геополітичних та регіональних пріоритетів української держави. Так, вирішальний вплив мала наступна низка негативних факторів:

- перерозподіл фінансових потоків й активів;
- несприятлива кон'юнктура на ключових для України світових ринках;
- коливання світових валют та сировинних цін;
- нестабільність курсу національної валюти;
- загострення проблем у торговельно-економічних та політичних відносинах із Росією;



- нераціональна структура вітчизняного експорту, в якому домінують сировина та продукція з низьким рівнем переробки;
- низька конкурентоспроможність українських товарів та послуг;
- нарощування фінансових зобов'язань та боргів.

Глобалізація світових товарних ринків та економік, зростаюче значення зовнішньоекономічних та торговельних відносин, розвиток міжнародної кооперації зумовлюють дедалі тіснішу інтеграцію та взаємозалежність зовнішньої торгівлі та внутрішньої економіки від певної низки політичних та безпекових ризиків, пов'язаних із:

- погіршенням відносин країн Заходу із Росією (у т. ч. запровадження взаємних економічних санкцій) через окупацію Криму, розгойдування сепаратистських рухів на півдні та сході України;
- ускладненням загальної безпекової ситуації у Чорноморському басейні;
- проведенням чергового виборчого циклу в країнах Євросоюзу;
- підвищенням ризику подальшого зростання нестабільності ситуації через соціальні вибухи в різних країнах світу;
- збереженням загрози ескалації військових конфліктів у регіоні Близького Сходу та Північної Африки із перспективою розширення існуючих зон нестабільності.

Політичні ризики зовнішньоекономічної діяльності України сьогодні оказують величезний вплив на економіку країни, на її місце на світовій арені, тому ігнорувати їх взагалі не можливо. Тривала криза в Україні, що призвела до повної втрати довіри суспільства до влади, значно знижує рівень керованості, унеможливіло вчасне розв'язання економічних та соціальних проблем. Якщо в суспільстві немає консенсусу щодо базових цінностей і цілей, узгодженого проекту майбутнього, зростає взаємна недовіра, то таке суспільство стає «суспільством ризику», де складно встановити всезагальний соціальний порядок. Адже саме соціальний порядок часом називають соціальним карткасом суспільства, тому що його відсутність призводить до встановлення «приватних» порядків, що формуються елітами та владними структурами.

Сьогодні корупція набула таких масштабів, що можна говорити про корумповане суспільство, про корупцію як елемент системи управління. Корупція – одне з найнебезпечніших явищ у житті суспільства, оскільки її розростання є серйозною загрозою верховенству закону, демократії й правам людини. Делегітимізація політичного режиму, сепаратизм, неузгодженість роботи системи державного управління, зниження ефективності державної політики – все це явно свідчить про високу актуальність дослідження, визначення та врахування ризику в діяльності будь-якого суб'єкту ЗЕД.

Окрім ризиків, породжених внутрішніми чинниками, є ризики, пов'язані з глобалізацією. Нові держави не мають достатнього часу, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вважають, що однією з причин нестабільності в умовах глобалізації є зростання ціни помилки.

Можливості науково-обґрунтованого прогнозування звужуються разом із розмиванням кордонів – політичних (десуверенізація), соціокультурних (культурно-етнічна уніфікація) і просторових (усунення просторово-часових бар'єрів). Таким чином, для сучасного етапу розвитку ринкової економіки ризик є невід'ємною частиною ділової активності суб'єктів економічних відносин та необхідним елементом ухвалення господарських рішень, ризикованість яких суттєво зростає в зазначених умовах динамічності та нестабільності зовнішнього середовища.

## **6.2 Визначення ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства як економічної категорії**

Термін «ризик» у різних мовах означає близькі поняття: у грецькій мові – «*risikon*», «*ridza*» означають скеля; в італійській мові – «*risiko*» – небезпека, загроза і – «*risicare*» – лавірувати між скелями; у французькій – «*risque*» – оминати стрімчак, скелю. Тобто, частіш за все, ризик асоціюється зі скелею, об яку можна розбитися, потенційною опасністю.

Економісти тривалий час ризик трактували як невизначеність. Частково, це і справді так, тому що будь-яка підприємницька діяльність завжди поєднана з невизначеністю цілої низки факторів:

- зовнішнього середовища;
- економічної кон'юнктури, яка впливає з невизначеності попиту та пропозиції на товари, гроші, фактори виробництва та ін.;
- багатоваріантністю сфер застосування капіталу;
- різноманітністю критеріїв надання переваги в інвестуванні коштів;
- пов'язаної з обмеженням знань про галузь бізнесу та ін.

Проте існує відмінність між ризиком та невизначеністю.

Невизначеність – стан, за якого неможливо здійснювати будь-які дослідження з метою отримання будь-яких кількісних чи якісних характеристик і/чи конкретних результатів.

Ризик можливий тільки у тих випадках, коли необхідно приймати рішення (якщо це не так, то і нема сенсу ризикувати). Тобто, саме необхідність прийняти рішення в умовах невизначеності породжує ризик.

Таким чином, *ситуацію ризику можна охарактеризувати як різновид невизначеності, коли настання подій імовірно і може бути визначено та наслідком яких є отримання збитків чи зниження ефективності проекту.*

В економічній системі будь-який вид діяльності обумовлює появу ризиків, які призводять до збитків або небажаних наслідків для системи загалом чи її структурних складових.

Здійснення ЗЕД завжди пов'язане з необхідністю приймання ризикованих рішень, тобто таких, які не гарантують повне виконання цілей ЗЕД.

Різні джерела по-різному трактують ризик, представимо деякі з них у табл. 6.1:

Таблиця 6.1 – Визначення ризику як економічної категорії

Категорія	Визначення
Ризик	Характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків
Ризик у вузькому сенсі	Кількісна оцінка небезпек, визначається як частота однієї події при настанні іншої
Ризик	Невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивний або негативний вплив на репутацію компанії, призводить до прибутку або втрат у грошовому вираженні
Ризики	Можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників ЗЕД
Ризик	Вибір, дії, які необхідно здійснити за умов нестачі інформації
Ризик (визначення Інституту ризик-менеджменту (IRM))	Поєднання імовірності події та її наслідку. Наслідки ризику можуть бути як позитивними, так і негативними
Ризик (за визначенням Міжнародної організації зі стандартизації ISO)	Вплив невизначеності на досягнення цілей, при чому даний вплив може бути позитивним, негативним або зумовити відхилення від очікуваного результату. Ризики розподілено на три категорії: ризики як небезпека (чисті ризики), ризики як невизначеність, ризики як можливість (спекулятивні ризики)

Підсумовуючи викладене, *під ризиком зовнішньоекономічної діяльності буде розумітися можливість позитивних та негативних відхилень від прогнозованого бажаного результату прийнятих рішень, пов'язаних з інтеграцією вітчизняного підприємства у світову економіку та здійсненням зовнішньоекономічних угод.*

Слід також зазначити, що отримання прибутку завжди відбувається в умовах вищого або нижчого ступеня ризику. Тобто, ризик існує завжди, а безризиковість є лише частковим випадком допустимого ризику.

*Ризику, як одній із найскладніших економічних категорій, притаманні такі риси:*

- економічна природа (ризик проявляється на всіх етапах підприємницької діяльності, незалежно від її сфери; він прямо пов'язаний із дохідністю та економічними втратами у процесі господарювання);
- альтернативність (ризик передбачає необхідність вибору з двох або кількох можливих варіантів рішень);
- невизначеність результатів (очікуваний рівень ризику може коливатися в певному діапазоні, і його наслідком можуть бути як негативні, так і позитивні результати);
- коливання рівня ризику (ступінь господарського ризику істотно варює під впливом фактора часу, численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які перебувають у постійній динаміці);

– постійність (повне усунення ризику неможливе внаслідок об'єктивно-суб'єктивної природи даної категорії, динамічності ступеня ризику тощо) [10].

*Ризику притаманні ряд особливих характеристик [11]:*

1. Всеосяжність. З погляду теорії систем ризик розглядається як одна з системних характеристик, властивість, що притаманна будь-яким видам цілеспрямованої діяльності. Ця системна характеристика проявляється як конфлікт між окремими цілями суб'єкта господарювання (суб'єкта ризику), як невизначеність стосовно реалізації цілей, зміст, напрям і умови досягнення яких не чітко зрозумілі суб'єктові керування.

2. Ризиком обтяжені передбачення, прогнози, тому що майбутнє стосовно економічних процесів неможливо передбачити в усіх деталях.

3. Ризик виникає в процесах цілепокладання, оцінювання. Найчастіше ризик може бути пов'язаний з діями економічних суб'єктів, які функціонують в економічній системі. Ризик може бути відсутнім лише для тих економічних суб'єктів, котрі не зацікавлені особисто у функціонуванні й розвитку певної економічної системи, або у випадку, якщо можливо перекласти відповідальність на суспільство або інших економічних суб'єктів та у разі відмінностей інтересів взагалі. Ризик також відсутній за відсутності будь-якого вибору.

4. Доцільно відрізнити кількісну міру ризику та сам ризик, як економічну категорію. Ризик потрібно кількісно оцінювати й вимірювати - без цього не обійтись, особливо у зовнішньоекономічній сфері. Міра ризику є вектором, що кількісно характеризує ступінь окремих аспектів ризику. Решта враховує ставлення його суб'єктів до невизначеності, конфлікту і, відповідно, до самого ризику.

5. Структура й міра ризику змінюються в часі під впливом змін (трансформацій) зовнішнього і внутрішнього середовища, дії низки об'єктивних і суб'єктивних чинників. Необхідно досліджувати ризик сам по собі, враховуючи, що його структура і кількісна міра з часом змінюється. В економічних дослідженнях підкреслюється неможливість довгострокової рівноваги локальних ринків. Головними причинами порушення можна вважати зміни у системах вищого рівня ієрархії управління. Це пояснюється розбіжностями між цілями управління й економічними інтересами системи управління.

6. Вимірювання ризику ґрунтується на загальнометодологічних положеннях теорії вимірювань. Відповідно до цієї теорії вимірюються властивості емпіричних об'єктів.

Підкреслюючи подвійну сутність ризику, виділяють такі його функції:

- а) інноваційну;
- б) регулювальну;
- в) захисну;
- г) аналітичну.

*Інноваційна* функція ризику полягає в пошуку нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем, у більшості випадків економічний успіх і конкурентоспроможність досягаються завдяки інноваційній діяльності.

*Регульовальна* функція ризику виявляється у конструктивній і деструктивній формах. Конструктивна полягає у тому, що здатність ризикувати є одним із шляхів успішної діяльності підприємця, що допомагає переборювати консерватизм, догматизм, відсталість, психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. Деструктивна полягає у тому, що приймаються необґрунтовані, невважені рішення, іноді за відсутності повної інформації, належного урахування закономірностей розвитку явищ, що породжує авантюризм, суб'єктивізм.

*Захисна* функція ризику полягає у тому, що ризик треба не тільки розглядати як природний стан підприємця, а й з терпінням ставитися до можливих невдач.

*Аналітична* функція передбачає аналіз усіх можливих альтернатив, варіантів рішень і вибір із них найбільш рентабельних і найменш ризикованих. У простих випадках спираються на інтуїцію, минулий досвід. Однак, при виборі оптимального рішення, слід використовувати спеціальні методи аналізу.

### **6.3 Класифікаційні ознаки ризиків**

Класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дають змогу об'єднати ризики у певні групи. Нараховують більше 40 різних критеріїв ризиків. Але і донині в економічній теорії не розроблено загальноприйнятого та вичерпного підходу до класифікації ризиків. Це пов'язано з тим, що на практиці відомо багато проявів ризику, й це іноді ускладнює розмежування на окремі види.

Доцільно виділити різноманітні принципи класифікації, в основу яких покладено цілі, що їх мають на меті при вивченні ризиків, незалежно від видів діяльності. У таблиці 6.2 виконана систематизація класифікаційних ознак ризиків.

В таблиці стисло представлені маркетингові ризики, розглянемо їх докладніше з огляду на важливість для підприємства:

- інформаційний ризик – ризик відсутності, невизначеності чи недостовірності інформації, що стосується юридичної бази для підготовки контракту, стану справ партнера і його банку, загального стану ринку товарів (послуг), на якому функціонує підприємство;
- інноваційний ризик – можливість втрат, що виникають внаслідок вкладення підприємством коштів у виробництво нових товарів (послуг), які, можливо, не знайдуть попиту на ринку;

Таблиця 6.2 – Систематизація класифікаційних ознак ризиків

Класифікаційний підхід	Види ризику
1	2
За сферою виникнення	- зовнішні (політичні, військові ризики, пов'язані з діяльністю органів державної влади, стихійні лиха, ризики, пов'язані з діяльністю третіх осіб, валютні ризики, зміни ціни, падіння попиту, зростання конкуренції, неплатежів, банкрутства, непоставки товару і невиконання договірних зобов'язань); - внутрішні(невиконання виробничих завдань у визначені терміни, недотримання вимог якості, страйки, недобросовісність працівників, аварії, пожежі, крадіжки та ін.)
За характером впливу на результати діяльності підприємства	- чисті – передбачають нульовий результат або збиток у процесі господарської діяльності; - спекулятивні
Виробничий ризик	- пов'язаний с можливою тенічною помилкою щодо виробництва; - пов'язаний з відсутністю комерційного успіху
За масштабами та обсягами	- глобальний; - локальний
За рівнем прийняття рішень	- макроекономічні; - мікроекономічні
За мірою об'єктивності та суб'єктивності	- з об'єктивно ймовірністю; - з суб'єктивно ймовірністю; - з об'єктивно-суб'єктивно ймовірністю
Щодо аспекту прояву	- психологічний; - соціальний; - економічний; - екологічний; - юридичний; - політичний
За мірою обґрунтованості ризику	- раціональні (обґрунтовані); - нерациональні (необґрунтовані); - авантюрні (азартні)
За ступенем (мірою) ризиконасиченості рішень	- мінімальний; - середній; - оптимальний
Щодо кількості людей, які приймають рішення	- індивідуальні; - групові; - масові
За ступенем правомірності	- правомірні (виправдані); - неправомірні (невиправдані)
За терміном оцінювання та урахування ризику	- випереджаючий; - своєчасний; - запізнілий
За ситуаційним класом джерел	- в умовах невизначеності; - в умовах конфлікту (конкуренції); - в умовах розпливчості (нечіткості)
За часом виникнення	- короткотермінові; - постійні

Продовження таблиці 6.2

1	2
За часом дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ретроспективні;</li> <li>- поточні;</li> <li>- перспективні</li> </ul>
За можливістю страхування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики, від яких можна застрахуватися;</li> <li>- ризики, від яких неможливо застрахуватися</li> </ul>
Причини виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невизначеність майбутнього;</li> <li>- нестача інформації;</li> <li>- суб'єктивний вплив</li> </ul>
Маркетингові ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформаційний ризик;</li> <li>- інноваційний ризик;</li> <li>- кон'юнктурний ризик;</li> <li>- транспортні ризики</li> </ul>
З позиції інвестора	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підприємницький ризик – невизначеність одержання очікуваного доходу від вкладення коштів;</li> <li>- ризик «позикодавця» – пов'язаний з неповерненням кредиту, що містить юридичний ризик (ухилення від повернення кредиту) і кредитний ризик (недостатність забезпечення позики);</li> <li>- ризик зміни цінності грошової одиниці – імовірність втрати коштів унаслідок зміни курсу національної грошової одиниці (валютний ризик)</li> </ul>
За наслідками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- допустимий – якщо у результаті його нездійснення підприємству загрожує втрата прибутку. Передбачає, що втрати не перевищують обсяг очікуваного прибутку, а діяльність економічного суб'єкту доцільна, хоча втрати мають місце;</li> <li>- критичний – якщо підприємству загрожує втрата вибутку. Ця категорія ризику передбачає, що збитки свідомо перевищують очікуваний прибуток і в граничному випадку можуть призвести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством;</li> <li>- катастрофічний – якщо виникає неплатоспроможність підприємства. Також до цієї групи відносять будь-який ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф</li> </ul>

– кон'юнктурний ризик – можливість втрат через зміну ринкової кон'юнктури, зміну як економічного стану галузі, в якій функціонує підприємство, так і суміжних з нею галузей;

– транспортні ризики – ризики, які виникають у зовнішньоекономічній діяльності при укладенні зовнішньоекономічних угод, а саме при переміщенні товару від продавця (постачальника) до покупця.

В економічній літературі зустрічається декілька підходів до групування ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Так, пропонується розрізняти такі чотири основні групи ризиків ЗЕД:

- ризик країни;
- банківський;
- валютний;
- ризик контрагента.

*До ризику країни* належать політичні та економічні події в певній країні, які можуть призвести до втрат під час зовнішньоторговельних операцій.

*Ризик банку* пов'язаний з втратами, що можуть виникати через його недостатню фінансову надійність, неналежну організацію управління банком. На діяльність банку як фінансової структури впливає: навколишнє політичне та економічне середовище, конкуренція, акціонери, якість персоналу, технічне обладнання тощо.

*Валютні ризики* – загроза втрат у результаті зміни курсів валют під час виконання контракту. Такі втрати виникають, зокрема, при змінах курсу валюти ціни відносно валюти платежу в період між підписанням зовнішньоторговельного або кредитного контракту і здійсненням платежу за ним. У разі збігу валюти ціни і валюти платежу валютний ризик спричинюється зміною курсу валюти контракту порівняно з національною валютою контрагентів або з падінням купівельної спроможності валют.

*Ризик контрагента* прийнято поділяти на два види:

- ризик неплатежу;
- ризик невиконання контракту.

Ризик неплатежу виникає для експортера, якщо імпортер неспроможний або не бажає здійснити платіж за контрактом.

Ризик невиконання контракту полягає в невиконанні сторонами умов контракту. Зокрема, імпортер може відмінити або в односторонньому порядку змінити замовлення.

Ризики, зовнішні щодо контракту, поділяються на політичні, юридичні, макроекономічні, маркетингові.

Політичні ризики – це можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку внаслідок державної політики регулювання зовнішньоекономічних відносин.

Політичні ризики же в своє чергу розподіляють на чотири групи:

1. Ризик націоналізації та експропріації;
2. Ризик трансферту, пов'язаний з можливими обмеженнями конвертування національної валюти;
3. Ризик розриву контракту через діяльність влади тієї країни, де знаходиться підприємство-контрагент;
4. Ризик військових дій та громадських заворушень.

З огляду на події останніх років в світі цей перелік, за необхідності, може бути суттєво розширений.

Ряд авторів пропонують ризики у зовнішньоекономічній діяльності поділити на чотири великі групи за іншими ознаками (рис. 6.1.):



- щодо договірному процесу (зовнішні та пов'язані з умовами контракту);
- щодо можливості впливу на ризик (керовані, опосередковано керовані та некеровані);
- щодо територіального місцезнаходження (за кордоном, на кордоні, на власному ринку);
- щодо етапу угоди (митного оформлення, сертифікації, інвестиційні, транспортні).



Рисунок 6.1 – Ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства

*Ризики, що виникають під час здійснення ЗЕД, залежать від багатьох об'єктивних причин:*

1. Об'єктивна невизначеність майбутнього.
2. Постійна нестабільність економічних процесів в усіх країнах світу.
3. Об'єктивна неповнота вихідної інформації, недостатність інформації, наявність комерційної таємниці про діяльність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

4. Принцип порівняльних переваг, згідно з яким сукупність обсягу виробництва продукції буде найбільшою тоді, коли кожен товар вироблятиметься тією країною, в якій витрати на виробництво товару нижчі.

5. Умови ЗЕД, суть яких полягає в тому, що обмін товарами залежить від співвідношення світового попиту і пропозиції на ці товари.

6. Лібералізація ЗЕД, що ґрунтується на такому принципі: завдяки вільній торгівлі, заснованій на принципі порівняльних витрат, світова економіка може досягти ефективнішого розміщення ресурсів і вищого рівня матеріального добробуту країн-учасниць.

7. Торговельні бар'єри. Попри усю переконливість аргументів на користь вільної торгівлі, насправді на цьому шляху існує безліч перешкод. Серед них особливе місце посідають мита – акцизні податки на імпортні товари. Мита можуть запроваджуватися задля одержання доходів чи захисту вітчизняних підприємців. Серед них виокремлюються фіскальні і протекціоністські мита.

8. Імпортні квоти, за допомогою яких встановлюються максимальні обсяги товарів, які можуть бути імпортовані за певний період часу.

9. Система ліцензування, створення завищених стандартів якості і безпеки продукції або просто бюрократичні заборони в митних процедурах.

10. Вільно плаваючі валютні курси, що визначаються безперешкодною грою попиту та пропозиції. Подорожчання і знецінювання валюти зумовлюється, загалом, зміною смаків споживачів, відносною зміною в доходах різних країн, відносною зміною цін, відносною зміною реальних відсоткових ставок, спекуляцією на курсах валют. Прихильники цієї системи доводять, що за час її недовгого існування вона функціонувала набагато краще, ніж передбачалось. Однак тепер існують вагомі аргументи на користь стабільних валютних курсів.

11. Фіксовані валютні курси. Послідовники цієї системи стверджують, що її використання зменшує ризик, пов'язаний з міжнародною торгівлею і фінансами. Вважається, що фіксовані валютні курси сприяють розширенню обсягів торгівлі і фінансових операцій. Однак життєздатність цієї системи залежить від двох взаємозалежних умов: по-перше, наявності достатніх валютних резервів країни; по-друге, випадкового виникнення дефіцитів чи активів платіжного балансу.

12. Міжнародні системи валютних курсів. Кожна система створює певні ризикові ситуації.

Як вже зазначалося, принципова відмінність між різними групами ризиків полягає в тому, що на деякі підприємство має змогу вплинути, тобто вжити заходів, що усувають їх джерела. На інші же ризики підприємство вплинути не може, тому що їх настання практично не залежить від зусиль учасника ЗЕД. Відповідно, для управління цими різними за своїм походженням ризиками мають застосовуватися різні методи.

#### 6.4 Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Управління ризиками ЗЕД підприємства базується на загальних для всіх видів господарської діяльності принципах, методах, функціях та технологіях управління, підходах до розробки та прийняття управлінських рішень, інструментарії стратегічного управління, які я будуть розглянуті нижче.

*Мета управління ризиками ЗЕД* полягає в діяльності щодо передбачення наявності ризиків, їх виявленні та розробці і впровадженні заходів щодо мінімізації впливу ризиків на кінцеві результати зовнішньоекономічної операції господарського суб'єкта. Взагалі, основною метою управління ризиками ЗЕД, безперечно, є підвищення ефективності ЗЕД.

*Процес управління ризиком ЗЕД* полягає у виявленні та оцінці ступеня ризиків, що загрожують майну, нормальному веденню виробничо-економічної діяльності, і, як наслідок, фінансовим результатам діяльності суб'єктів ЗЕД. Також під управлінням ризиками ЗЕД розуміють мистецтво прийняття рішення із формування системи заходів ризик-менеджменту, засноване на прогнозуванні ступеня їх несприятливого впливу на результат угоди.

Ефективне управління ризиками ЗЕД має поєднувати сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо їхнього зменшення з приводу відносин з зарубіжними партнерами.

*Управління ризиками можна визначити як певний процес ідентифікації цих ризиків, їх оцінки та аналізу сфер впливу і управління зовнішньоекономічними ризиками, спрямований на запобігання їм або ж мінімізацію їх впливу.*

Різноманітність ризиків зовнішньоекономічної діяльності зумовлюється різноманітністю зовнішньоекономічних операцій, тому важливо дотримуватись певних *принципів управління ризиками*, до яких можна віднести такі принципи:

- командності;
- інформативності;
- прогнозованості;
- стратегії;
- документування.

Принцип командності полягає у тому, що всі дії в процесі управління ризиками повинні проводитися із застосуванням методів командної роботи, необхідна кооперація зусиль, навиків і знань.

Другий принцип – це принцип інформативності. Володіння інформацією про можливі інциденти, ризики, повинна доводитися до кожного працівника.

Суть принципу прогнозованості полягає у розробці стратегічних дій до того, як настане ризикова ситуація, що збільшить вірогідність сприятливого результату.

Четверте – це стратегія. Своєчасне, постійне і точне використання технологій управління ризиками забезпечує впорядковане середовище ухвалення рішень і ефективне використання ресурсів, тобто проблема ризику розглядається щоденно для попередження кризових ситуацій.

У стратегічному управлінні ризиками ЗЕД визначають область ризику з найбільшою ймовірністю потенційно можливого порушення митного законодавства і найбільшою величиною збитку, а також розробляють і впроваджують відповідних заходів щодо їх запобігання або мінімізації.

Тобто, управління і ризик – взаємозалежні компоненти економічної системи. Перше само може виступати джерелом другого.

*Концепція управління ризиками* має включати такі компоненти:

- оцінку ступеня ризику, тобто визначення потенційних негативних наслідків прийнятих рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий результат;
- опрацювання механізму реагування на можливі негативні наслідки;
- розробку заходів для нейтралізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї чи іншої діяльності.

*Основні етапи процесу управління ризиком:*

1. Аналіз ризику;
2. Вибір методів управління ризиками при оцінці їх порівняльної ефективності;
3. Формування стратегії управління всім комплексом ризиків підприємства;
4. Безпосередній вплив на ризик;
5. Контроль;
6. Коригування результатів процесу управління.

*Аналіз ризику* – початковий етап, що має на меті одержання необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Кількість інформації, що збирається, повинна бути достатньою для того, щоб приймати адекватні рішення на подальших стадіях.

Аналіз складається з виявлення ризиків та їх оцінки. При виявленні ризиків визначаються всі ризики, властиві досліджуваній системі. Головне – не пропустити важливих обставин і детально описати всі істотні ризики.

Оцінка є кількісним описом виявлених ризиків, у результаті чого визначаються такі характеристики, як ймовірність і розмір можливого збитку. При проведенні оцінки ризику необхідно сформувати перелік сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій та побудувати функції розподілу ймовірності настання збитку в залежності від його розміру.

Виявлення та оцінка тісно пов'язані між собою, і не завжди представляється можливим розділити їх на самостійні частини загального

процесу. Більш того, часто аналіз йде у двох протилежних напрямках – від оцінки до виявлення та навпаки. У першому випадку вже зафіксовані збитки і необхідно виявити причини, у другому випадку на основі аналізу системи виявляються ризики та можливі наслідки.

Наступний *етап вибору методу впливу на ризики* дає змогу мінімізувати можливі збитки в майбутньому. Кожен вид ризику може допускати різні способи його зменшення. Для вибору найкращого методу зниження ризиків необхідно використовувати оцінку ймовірності появи ризикової події для вибору найкращого методу.

Після вибору оптимальних способів впливу на конкретні ризики є можливість сформувати спільну стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства. Це етап прийняття рішень, коли визначаються необхідні фінансові та трудові ресурси, відбувається постановка і розподіл завдань серед менеджерів, здійснюється аналіз ринку, проводяться консультації з фахівцями.

Заключним етапом управління ризиком є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Контроль полягає в отриманні інформації від менеджерів про збитки та вжиті заходи щодо їх мінімізації, він може виражатись у виявленні нових обставин, що змінюють рівень ризику, передачі цих відомостей страхової компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки тощо. Періодично повинен відбуватися перегляд даних про ефективність заходів з управління ризиками, що використовуються, з урахуванням інформації чи відбулися за цей період збитки.

Усі заходи з управління ризиком можуть бути розділені на «до події» і «після події». Перші плануються і здійснюються завчасно, а другі – після того, як непередбачена подія вже відбулася. До заходів «до події» відносяться: страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні заходи, юридичні, договірні та інші заходи з передачі ризику. Заходи «після події» – це отримання коштів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги, позик, тощо.

Всі прийоми по управлінню ризиками пропонується розділити на чотири великі групи:

1. Виключення ризиків – це відмова від здійснення будь-яких дій, пов'язаних з можливістю появи ризиків у ЗЕД
2. Засоби вирішення ризику (запобігання, уникнення, передача, прийняття ризику)
3. Засоби зниження ступеню ризику, тобто прийняття рішень, які дають змогу знизити рівень витрат від прийнятих ризиків різними методами (диверсифікація, лімітування, хеджування, одержання додаткової інформації щодо вибору та результатів, самострахування, резервування, страхування та ін.).
4. Найбільш діючий метод ризикового менеджменту є четвертий — оволодіння ризиком. Застосовується, коли потенційні втрати незначні, коли

робиться все можливе для попередження чи зниження збитку від впливу обставин, коли, головне, чітко виявити шанси на одержання високого доходу. Щоб свідомо йти на ризик, підприємець повинен спиратися на знання економічних, природних, інших законів і закономірностей, на належний фундамент інформації, на науково розроблену теорію прийняття управлінських рішень і механізм їх реалізації.

Розглянемо докладніше другу групу прийомів з управління ризиками – **засоби вирішення ризику**.

*Уникнення, усунення, запобігання ризику – відмова від реалізації заходу (проекту), пов'язаного з ризиком, застосовується у випадках його надмірно високого або неприйняттого рівня та означає відмову від здійснення ризикового рішення або проекту.*

Наприклад, можна уникнути інвестиційного ризику шляхом відмови від інвестиційного проекту; ризиків недотримання термінів постачань уникають шляхом відмови від співпраці із ненадійними постачальниками та ін.

Стосовно до ризиків, пов'язаних зі стихійною дією природних сил, застосування даного методу взагалі не можливе.

Уникнення ризику є найпростішим і радикальним напрямком у системі керування ризиком. Воно дає змогу цілком уникнути можливих втрат і непевності. Разом із тим, як правило, уникнення ризику означає для підприємця відмову від прибутку. Тому, при необгрунтованій відмові від заходу (проекту), пов'язаного з ризиком, будуть матимісце втрати від невикористаних можливостей.

*Уникнення ризику може бути абсолютним або умовним.*

**При абсолютному уникненні ризику від рішення або проекту відмовляються остаточно, а при умовному уникненні проект може бути розглянутий повторно, якщо будуть передбачені певні додаткові заходи щодо зниження ризику до прийняттого рівня. Уникнення ризику часто означає відмову від прибутку, що, в свою чергу, пов'язано із ризиком невикористаних можливостей, а іноді – і з ризиком злочинної бездіяльності.**

*Передача ризиків* означає, що підприємство передає відповідальність за ризику своєму партнеру або третій особі. Цей метод реалізується шляхом формування ефективної системи страхування усіх видів ризику, створення акціонерних товариств (як суспільств з обмеженою майновою відповідальністю), й інших аналогічних дій.

*Прийняття ризиків* означає, що підприємство бере на себе відповідальність за проведення зовнішньоекономічної операції та ризику, пов'язані з нею.

**Для запобігання ризику необхідно виконувати його постійний контроль, для чого використовуються такі основні інструменти:**

**– практичні заходи для профілактики несприятливих подій** (створення систем моніторингу інформації; підвищення кваліфікації

персоналу; придбання спеціального устаткування, що дозволяє здійснювати контроль і запобігати аваріям; контроль технологічних процесів (внутрішній контроль); найм консультантів для нагляду за веденням робіт, за діяльністю підрядників (зовнішній контроль); сервісне обслуговування устаткування підприємством-виробником; створення систем контролю якості використовуваних сировини, матеріалів і напівфабрикатів; створення аварійно-рятувальних служб для ліквідації наслідків аварій; здійснення попереджувальних заходів за рахунок спеціальних фондів страхових компаній);

– *прогнозування можливих негативних наслідків* – отримання інформації щодо майбутнього розвитку подій в результаті прийняття та реалізації певного рішення або проекту та пов'язаних з цим наслідків;

– *розробка ситуаційних планів*, які дозволяють заздалегідь чітко розподілити функції персоналу, залученого до розробки та реалізації певного рішення, на випадок тих чи інших несприятливих подій;

– *придбання додаткової інформації* (прогнози стану ринку, його тенденцій; інформація про конкурентів і партнерів по бізнесу та ін.).

Далі розглянемо можливі *засоби зниження ступеню ризику*.

**До зовнішніх методів зниження ризику належить, насамперед, передача ризику шляхом його розподілу, страхування або хеджування.**

*Розподіл ризику* полягає в тому, щоб перекласти певну частину відповідальності за ризик на того партнера по господарській діяльності, який здатний його контролювати краще за інших або бажає на цьому заробити (страховики).

Необхідність взаємодії багатьох партнерів під час здійснення господарської діяльності пов'язана з певними особливостями:

– учасники господарської діяльності мають різну схильність до ризику;

– прийнятність ризику для різних партнерів може відрізнятися;

– може відрізнятися рівень ризику в розрахунку на кожного з партнерів;

– кожний партнер має різні можливості контролю ризику та запобігання втрат;

– кожен учасник ризикової діяльності може сприйматися іншими учасниками як джерело ризику, оскільки невиконання зобов'язань одним учасником може призвести до значних втрат для інших.

Тому, якщо в результаті аналізу ризику зроблено висновок про його надмірний рівень та неприйнятність для одного або кількох партнерів, розглядають можливості розподілу ризику та його часткової передачі партнерам. Основним завданням розподілу ризику є оптимізація ризикового навантаження в розрахунку на одного учасника певного виду діяльності або проекту. Розподіл ризику можливий як між існуючими партнерами, так і шляхом залучення додаткових учасників.

Якщо розподіл ризику відбувається між двома партнерами, то сторона, що приймає ризик, називається **трансфері** (підрядник), а сторона, що передає ризик, називається **трансфером**.

Розподіл ризику здійснюється в процесі переговорів, результати яких фіксуються під час підписання контрактних документів.

**Вимоги, яких необхідно дотримуватися під час передачі ризику:**

- розподіл ризику між трансфером і трансфері має бути чітким та однозначним;
- трансфері повинен мати можливість швидко виконувати всі прийняті на себе зобов'язання;
- трансфері повинен мати значні повноваження для контролю й скорочення ризику та щонайкраще використовувати ці повноваження;
- рішення про передачу ризику повинно прийматися на базі критерію ефективності (як недорогий та більш прибутковий метод) у порівнянні з аналогічними за надійністю методами зниження економічного ризику;
- ризик має передаватися за ціною, однаково привабливою і для трансферу, і для трансфері;
- сторона, що приймає ризик, повинна приймати досить обгрунтовані рішення й удосконалювати систему управління ресурсами;
- сторона, що приймає ризик, повинна сполучати власні технічні й організаційні умови з вимогами переданих робіт і можливостями вжиття заходів з усунення ризику.

Програма передачі ризику має бути адаптована до політики підприємства. Необхідно враховувати соціальний і економічний контекст і нейтралізувати прямі та непрямі наслідки прийняття рішень з передачі ризику.

**Основні типи контрактів, що дозволяють передавати ризик** від одних учасників виробничо-господарської діяльності до інших:

- будівельні контракти;
- контракти на оренду;
- контракти на зберігання та перевезення вантажів;
- контракти продажу, обслуговування й постачання;
- контракти-доручення;
- договори факторингу;
- біржові контракти.

**Будівельні контракти** укладають у випадках, коли діяльність партнерів пов'язана з будівництвом. При укладанні такого контракту всі ризики, пов'язані з будівництвом, приймає на себе будівельна фірма. Основними видами ризиків, з якими стикаються будівельні фірми, та які збільшують вартість будівництва, є збої в постачаннях матеріалів, погані погодні умови, страйки, розкрадання будівельних матеріалів та ін. У контракті зазвичай обумовлюються штрафні санкції за несвочасне зведення об'єкту; визначається, хто несе ризик фізичних ушкоджень конструкцій у період будівництва. Відповідно до чинного законодавства, ризик випадкової



загибелі або випадкового ушкодження об'єкту будівництва, що складає предмет договору будівельного підряду, до приймання цього об'єкту замовником несе будівельна організація-підрядник. Якщо об'єкт ушкоджений внаслідок недоброякісності наданого замовником матеріалу або устаткування, або виконання помилкових вказівок замовника, всі втрати лягають на замовника.

**Контракти на оренду** передбачають, що частина ризиків, пов'язана з орендованим майном, залишається лежати на його власникові (наприклад, ризик фізичних ушкоджень власності, збільшення податків на майно) або частково (наприклад, ризик зниження комерційної цінності об'єкту). Значна частина ризиків може бути передана шляхом спеціальних **застережень у договорі оренди**. У відповідності до законодавства, орендареві цілком переходить ризик випадкової загибелі та ризик випадкового псування орендованого майна в момент передачі йому цього майна.

**Контракти на зберігання та перевезення вантажів** передбачають, що обсяг ризиків, які передаються, залежить від статусу сторін, котрі укладають договір, та умов, зазначених у договорі. Укладаючи договір на перевезення та зберігання продукції, підприємство передає транспортній компанії ризик, пов'язаний з випадковою або такою, що відбулася з вини транспортної компанії, загибеллю або псуванням продукції. Втрати, пов'язані з падінням ринкової ціни продукції, несе саме підприємство, навіть якщо зниження ціни викликано затримкою в доставці вантажів.

**Контракти продажу, обслуговування й постачання.** Договори, пов'язані з розповсюдженням товарів і послуг, також дозволяють передати частину ризику. Виробник або дистриб'ютор зазвичай пропонують споживачу гарантії усунення дефектів або заміни недоброякісного товару або послуги. При цьому споживач, купуючи товар або послугу, передає ризик, пов'язаний з його експлуатацією, виробникові або дистриб'ютору на період гарантії. Можлива також угода між оптовим і роздрібним торговцями про повернення частини непроданих товарів. У цьому випадку мова йде про передачу ринкового ризику.

При укладанні **контракту-доручення** завжди залучаються три сторони: доручитель, принципал і кредитор. Сутність **контракту-доручення** полягає у тому, що доручитель гарантує кредитореві, що борг принципала буде повернено незалежно від успіху або невдачі діяльності принципала. Принципал також зобов'язується повернути борг, але частка ризику, яку у випадку невдачі принципал не зможе покрити власними коштами, переноситься на доручителя.

Доручителем може бути приватна або юридична особа, але зазвичай, у якості доручителів виступають організації, що спеціалізуються на угодах доручення. Доручення організації вважається більш надійним, ніж доручення приватної особи, навіть якщо їх фінансовий стан однаковий.

Кредитор за допомогою угоди про доручення передає ризик неповернення кредиту та пов'язані з цим втрати доручителя. У даному

випадку вигода принципала полягає в тому, що він одержує контракт із кредитором, який він не зміг би одержати без доручення.

**Договір факторингу** (фінансування під поступку грошової вимоги) пов'язаний з передачею кредитного ризику. У факторингових операціях беруть участь три сторони: фактор-посередник, яким може бути комерційний банк або інші кредитні організації, що мають ліцензію на здійснення діяльності такого виду; підприємство-постачальник; підприємство-покупець.

**Основний принцип факторингу** – це покупка фактором-посередником у свого клієнта-постачальника вимог до його покупців. Фактично фактор-посередник купує дебіторську заборгованість, сплачуючи зазвичай протягом 2-3 днів 70-80% вимог у формі авансу. Решта виплачується клієнтові банку після надходження коштів на його рахунки від покупців.

**За видами факторингових угод розрізняють:**

– **відкритий факторинг** передбачає, що постачальник зобов'язаний вказати на своїх рахунках, що вимога передана фактор-фірмі;

– **закритий факторинг** – постачальник укладає угоду з банком, надсилає копії рахунків за укладеними угодами, не сповіщаючи про це своїх покупців. Крім того, якщо покупець не здатен оплатити власні рахунки у встановлений термін, то постачальник-клієнт банку сповіщає його про поступку вимог фактор-посереднику.

**Вартість факторингових послуг** складається з двох елементів:

– процентна ставка по кредитах (як правило, на 1-2 пункти вище облікової банківської ставки);

– комісійні, котрі залежать від розміру обороту та платоспроможності покупців (0,5-2,0% суми рахунків).

Факторинг дозволяє підприємствам, що передають свої боргові зобов'язання фактор-посереднику, отримати гарантію на одержання всіх платежів, зменшуючи в такий спосіб кредитний ризик підприємств.

При укладенні біржових угод, що знижують ризик постачання в умовах інфляційних очікувань та за відсутності надійних оперативних каналів закупівель, мінімізація ризику постачання здійснюється за рахунок передачі ризику шляхом:

– придбання опціонів на закупівлю товарів і послуг, ціна на які о майбутньому зросте;

– укладання ф'ючерсних контрактів на закупівлю зростаючих у ціні товарів.

**Страховання** передбачає відшкодування можливих збитків зі створюваних страхових фондів, є найбільш розповсюдженою формою передачі ризику, сферою бізнесу та галуззю, яка й нині стрімко розвивається та має істотний потенціал.

*Страховання виконує ризикову, попереджувальну, ощадну та контрольну функції, а також здійснюється відповідно до чинної законодавчої бази.*

На практиці можливе застосування різних видів страхування, які можуть бути класифіковані за певними ознаками. **Основними галузями страхування** є особисте, майнове страхування, страхування відповідальності та страхування прибутку.

**Особисте страхування** передбачає, що його об'єктами виступають життя, здоров'я та працездатність людини.

**Майнове страхування** передбачає, що об'єктами захисту виступають різні види майна. До видів майнового страхування належать страхування засобів наземного, водного та повітряного транспорту, страхування вантажів, страхування інших видів прибутку та страхування фінансових ризиків.

**Страхування відповідальності** передбачає, що об'єктом захисту є громадська відповідальність страховика (застрахованої особи) перед третіми особами, яким може бути завдано шкоди з вини страховика.

**Страхування й компенсація прибутку** можливо здійснювати за такими напрямками:

- від простоїв виробництва;
- від комерційних чинників (зриви постачань, зміни ринкової кон'юнктури, несплата за готову продукцію, неможливість збуту готової продукції);
- від суспільно-політичних чинників (військові дії, демонстрації, страйки та т. ін.);
- від проявів природних чинників (стихійні лиха, несприятливі кліматичні умови);
- техногенних чинників (аварії, екологічні ризики, пожежі, вибухи, поломки та технічні несправності устаткування у зв'язку із впровадженням нової технології);
- розкрадань;
- фінансових чинників (відсутність фінансових коштів і невиконання фінансових зобов'язань);
- інших страхових випадків.

**За способом залучення до страхових відносин** страхування поділяється на обов'язкове, ініціатором якого є держава, та добровільне, ініціаторами якого є суб'єкти господарювання, фізичні та юридичні особи.

Розрізняють також **зовнішнє страхування**, коли передбачається укладання страхових угод із зовнішніми страховиками, або **внутрішнє (самострахування)**, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві власних резервів для компенсації збитків у непередбачених ситуаціях.

Сутність **зовнішнього страхування** полягає у відмові інвестора від частини доходу на користь страхової компанії (страховика) в обмін на прийняття останнім зобов'язань щодо компенсації можливих збитків. Зовнішнє страхування, відбуваючись на страховому ринку, окрім перерозподілу ризику між страхувальниками, передбачає сплату страховику певної винагороди, яка містить відшкодування витрат на діяльність страховика та його прибуток, а також премію за ризик. Внутрішнє

страхування є «дешевшим», ніж зовнішнє, оскільки дозволяє уникнути виплат страховику та самостійно розпоряджатися зарезервованими коштами. Отже, самострахування може розглядатися як різновид резервування. Але у низці випадків, наприклад, у разі залучення зовнішніх інвесторів для фінансування проектів, однією з умов надання коштів позичальнику може бути саме зовнішнє страхування, яке для інвесторів є надійнішим, ніж самострахування.

Страхування відображає відносини між страховиками та страхувальниками з приводу формування та розподілу страхового фонду. Так, між суб'єктами страхування зазвичай мають місце відносини зі сплати внесків до страхового фонду та зі сплати страхового відшкодування (страхової суми). За допомогою страхового механізму внески одних страхувальників переходять до інших.

Страхові компанії також ризикують, приймаючи ризики, тому вони змушені розробляти певні заходи з обмеження їх негативного впливу, зокрема:

- збирання й аналіз статистичних даних щодо страхових випадків і їх параметрів, за результатами яких встановлюються розміри страхових внесків при укладанні страхових угод;
- перерозподіл ризику між учасниками страхових угод, за якими страхові випадки настають, та за тими, де вони не настають;
- уникнення надмірного ризику шляхом відбору для страхування лише тих ризиків, які відповідають наступним вимогам: випадковий та непередбачуваний характер подій; вимірюваність ризику; обмеженість втрат; відносно невелика ймовірність настання страхового випадку.

Різновидом страхування є **створення кептивних страхових компаній** – дочірніх підприємств, що надають необхідні послуги, які відсутні на страховому ринку або на більш прийнятних умовах.

Також можливе використання **перестрахування**, коли одна страхова компанія звертається до іншої щодо укладення угоди на страхування тих самих ризиків, які вже застраховано першою компанією.

Страхування дозволяє компенсувати збитки тільки у грошовій формі, тому навіть за умов отримання страхового відшкодування, відновлення матеріальних ресурсів потребує певного часу і може спричинити затримки у виробничому процесі.

Ще однією з форм страхування є **хеджування за допомогою фінансових деривативів (опціони, ф'ючерси, форвардні контракти)**.

**Придбання опціонів** на закупівлю товарів і послуг дозволяє підприємству одержати впевненість у тому, що потрібні товари та послуги за заздалегідь відомою ціною йому гарантовано. Опціон на придбання товарів у більш надійного постачальника може купуватися паралельно з укладанням вигідного, але ризикованого контракту з постачальником, який викликає сумнів у його надійності.

Укладаючи на біржі **ф'ючерний контракт** на придбання товарів або послуг, підприємство одержує певну гарантію придбання товару або послуги в потрібний термін за обумовленою ціною, знижуючи ризик постачання та інфляційний ризик. З іншого боку, підприємство може відмовитися від контракту, якщо воно знайде альтернативні канали постачання та зможе укласти інший, більш вигідний контракт.

Ф'ючерний контракт на придбання товару або послуги може бути укладений і як резервний, на додаток до основного контракту, у надійності якого є сумніви. Якщо основний контракт все ж буде реалізований, то підприємству буде необхідно продати ф'ючерс на паралельну закупівлю до настання по ньому терміну реальної закупівлі та її оплати. У даному випадку необхідно, щоб термін додаткового ф'ючерсного контракту був більш пізнім, ніж термін постачання за основним контрактом.

**До внутрішніх методів зниження ризику належать:**

- лімітування;
- диверсифікація;
- резервування;
- придбання додаткової інформації.

Часто ці методи також поєднують і визначають як методи поглинання ризику. Розглянемо їх докладніше.

**Лімітування** передбачає встановлення граничних значень різних показників господарської діяльності підприємства, перевищення яких вважається неприпустимим. Лімітування також застосовується банками при наданні кредитів. Підприємства можуть використовувати цей метод при реалізації товарів у кредит, наданні або залученні позик, розміщенні депозитів, прийнятті рішень щодо визначення обсягу коштів, які спрямовуються на інвестування.

**Диверсифікація** – це процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення, що безпосередньо не пов'язані між собою. На принципі диверсифікації ґрунтується діяльність інвестиційних фондів, які продають клієнтам свої акції, а отримані кошти вкладають у різноманітні цінні папери, які купуються на фондовому ринку та приносять стійкий середній прибуток.

Необхідно розрізнити концентричну і горизонтальну диверсифікацію. Концентрична диверсифікація – це поповнення асортименту виробами, схожими на товари, що їх уже випускає підприємство. Горизонтальна диверсифікація є поповненням асортименту виробами, несхожими на товари підприємства, але цікавими для споживачів.

Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Так, придбання інвестором акцій кількох різних акціонерних товариств замість акцій одного акціонерного товариства призводить до збільшення ймовірності отримання середнього доходу та зниження рівня ризику.

Необхідно відзначити, що метод диверсифікації дає змогу знижувати виробничі, комерційні та інвестиційні ризики.

На практиці диверсифікація може не тільки зменшити, а й збільшити ризик. Збільшення ризику відбувається у випадку, якщо підприємець вкладає засоби в галузь діяльності, в якій його знання та управлінські здібності обмежені. В цьому випадку необхідно утримуватися від спокуси підтримувати невдалий бізнес за рахунок прибутків, отриманих в інших галузях діяльності, оскільки подібна практика може привести до того, що весь прибуток буде витрачений на збиткову галузь.

**Створення резервів (запасів) на покриття можливих непередбачених витрат** у майбутньому є свого роду самострахуванням. Необхідність створення запасів і резервів зумовлена наступними чинниками:

- забезпечення виробництва товарів і надання послуг об'єктивно потребує створення певних запасів і резервів;
- існує ймовірність виникнення відхилень від очікуваних результатів, які неможливо було передбачити до прийняття рішення про інвестування;
- неможливо передбачити абсолютно всі потенційні ризикові ситуації та відхилення від очікуваних результатів;
- незначні відхилення від очікуваних результатів, як правило, не завдають великої шкоди, однак необхідно мати можливість їх своєчасної компенсації;
- резервування часто є більш ефективним, ніж інші методи зниження економічного ризику, а іноді – єдино можливим.

Зазначені чинники обумовлюють широке поширення резервування коштів на покриття непередбачуваних витрат у діяльності підприємств. Його застосування дозволяє оперативно вирішувати тимчасові труднощі в діяльності підприємства за рахунок створених заздалегідь резервів.

Резервування не передбачає жорстко окресленого переліку страхових ризиків, як при зовнішньому страхуванні, отже, підприємство має можливість відшкодувати втрати саме від тих страхових випадків, що відбуваються фактично, і не втрачати кошти на тих страхових випадках, які були обумовлені в страховій угоді, але фактично не настали. Також при резервуванні немає потреби у сплаті страхових внесків та у вирішенні організаційних питань, що виникають при укладанні угод і настанні ризикових випадків. Наприклад, транснаціональні нафтові компанії, які володіють сотнями танкерів, практикують самострахування, оскільки втрата за рік одного танкеру (що малоймовірно) обійдеться компанії дешевше, ніж виплата страхових внесків за всі танкери.

На будь-якому підприємстві створюються та використовуються різноманітні види запасів і резервів. До запасів, крім предметів і продуктів праці, належать запаси виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів, незавершене будівництво, а також кваліфіковані кадри. При цьому **основне завдання управління запасами** полягає у знаходженні

оптимального співвідношення між двома конкуруючими чинниками: витратами на придбання та утримання запасів і стабільністю й прибутковістю підприємства, яка забезпечується завдяки цим запасам.

Наступним важливим методом можливого зніження ризику є **придбання додаткової інформації**. При використанні неточних економічних даних виникає питання про доцільність їх уточнення. Наприклад, при розробці інноваційних проектів існує можливість уточнення деяких економічних показників шляхом проведення певних додаткових досліджень (наприклад, за допомогою імітаційного моделювання, експертних оцінок та ін.). Зниження невизначеності дає змогу знизити ризик. Однак придбання додаткової інформації потребує додаткових витрат ресурсів. Тому занадто тривалі додаткові дослідження можуть призвести до того, що поява на ринку нового товару виявиться запізнілою, або ж витрати на додаткові дослідження будуть вище, ніж очікуване зниження збитків від проведених досліджень.

До внутрішніх методів зниження ризику можна також віднести **розробку ситуаційних планів**. Сутність ситуаційного плану полягає в тому, що він регламентує, що повинен робити кожний працівник у той або інший момент, і які наслідки слід очікувати в результаті цих дій. Перевагою ситуаційного плану є те, що особи, які реалізують рішення в умовах ризику, є більш підготовленими до несподіваних і ефективних дій.

Важливою складовою внутрішніх чинників ризику є людський чинник, який пов'язаний з потенційною можливістю отримання втрат підприємства через прийняття працівниками помилкових рішень, недотримання положень посадових інструкцій, розголошення інформації, яка є комерційною таємницею, звільнення й перехід на роботу до конкурентів та ін. Тому дуже важливим є **ретельний відбір працівників** при прийнятті на роботу, прийняття працівників за рекомендацією та інші заходи, що дозволяють отримати найбільш повну інформацію про ділові та морально-етичні якості працівника.

Також до **внутрішніх методів зниження ризику** належать:

- перевірка партнерів по бізнесу та умов укладання угод;
- організація захисту комерційної таємниці на підприємстві;
- бізнес-планування та прогнозування;
- створення спільних підприємств, придбання фірм, компаній із добре налагодженою системою впровадження нових технологій або іншими перевагами;
- удосконалення управління оборотними коштами підприємства;
- удосконалення структури організації;
- залучення зовнішніх експертів;
- використання минулого досвіду та інтуїції для обґрунтування ймовірності настання подій;
- використання венчурного капіталу.

Приймаючи рішення про вибір методу зниження ризику, слід враховувати, насамперед, можливий рівень збитків і ймовірність реалізації

певних видів ризику, які у сукупності визначають рівень ризику. На цих чинниках ґрунтується побудова таблиці рішень.

З погляду ймовірності реалізації та розмірів можливих збитків ризику можна поділити на дві групи:

- часто повторювані ризики, які призводять до окремих незначних збитків;
- малоймовірні ризики із втратами, що досягають катастрофічних розмірів.

Якщо для першої групи ризиків доцільне прийняття ризику та його зниження за допомогою резервування коштів, то для другої групи ризиків доцільна їх передача страховикам (іноді доцільний розподіл ризику).

Рекомендації щодо вибору способів зниження ризику залежно від очікуваного рівня збитків та ймовірності їх настання наведено у табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Таблиця прийняття рішень в умовах ризику

Ймовірність /рівень збитків	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття ризику				Прийняття ризику або створення резервів (запасів)	
Малі	Створення резервів (запасів)					
Помірні	Створення резервів (запасів)		Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризику		Уникнення ризику			

З таблиці рішень витікає, що в міру зростання рівня сподіваних збитків та ймовірності їх настання доцільно застосовувати все більш радикальні методи зниження ризику.

Наведені у таблиці градації є умовними, тому кожне підприємство може прийняти власну градацію рівнів збитків та ймовірностей їх настання на основі досліджень і експертних висновків та побудувати власну таблицю рішень. На практиці доцільно використовувати комбінації окремих способів зниження ризику (зовнішні й внутрішні та ін.).

Зазначені методи тісно взаємопов'язані один з одним і можуть розглядатися одночасно за кількома класифікаційними ознаками. Наприклад, страхування передбачає передачу ризику від страхувальника до страховика за певну платню. Інструменти хеджування (фінансові деривативи) передбачають і розподіл ризику між різними його суб'єктами, і розглядаються як інструмент страхування.

При цьому, кожний з методів зниження економічного ризику може бути більш або менш ефективний порівняно з іншими методами залежно від конкретних обставин його застосування.

Наприклад, при застосуванні страхування можливо, що застраховані ризики не виявляться, а незастраховані – навпаки – виявляться, але не будуть



компенсовані страховою компанією. Отже, необхідно ретельно обґрунтувати вибір конкретних моделей і методів обмеження ризику та застосовувати їх комплексно.

На вибір та прийняття рішення про використання конкретних методів зниження ризику можуть також впливати наступні чинники:

- очікувана ефективність заходів щодо зниження ризику;
- фінансовий стан підприємства;
- кваліфікація й досвід персоналу;
- схильність до ризику осіб, що приймають рішення;
- вид ризику;
- особливості сфери діяльності, до якої належить підприємство;
- індивідуальні характеристики та умови прийняття рішення.

Тому остаточне рішення про вибір методів зниження ризику має прийматися з врахуванням всіх зазначених чинників.

На практиці усі запропоновані методи управління ризиком зовнішньоекономічної угоди застосовуються у формі введення до зовнішньоторговельного контракту визначених застережень чи доповнень до основних умов угоди для зниження імовірності настання ризику. Тому необхідно розробляти контракт індивідуальний для кожної угоди, для кожного окремого підприємства, ураховуючи його фінансові можливості і ризикованість його керівника, адже рівень чи величина ризику, що може прийняти на себе підприємство, різні.

Однак важко уникнути ризику загалом, значну його частину фірмі доводиться приймати на себе.

***У заключенні наведемо основні правила ризик-менеджменту, яких слід дотримуватися з огляду на вищевикладене:***

1. Недоцільно ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал, тобто перед тим, як прийняти рішення в умовах ризику, підприємець має:

- визначити максимально можливий обсяг збитків у випадку настання ризикової події;
- порівняти його з обсягом вкладеного капіталу і власних фінансових ресурсів, щоб визначити, чи не призведуть ці збитки до банкрутства підприємства.

2. Недоцільно ризикувати більшим заради меншого. Підприємець, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив би, до чого він може призвести, яка імовірність ризику, щоб на основі цієї інформації прийняти виважене рішення.

3. Необхідно думати про наслідки ризику. Доцільно порівнювати очікуваний результат із можливими втратами, яких зазнає підприємець у випадку ризикової події. Тільки при прийнятному для підприємця співвідношенні віддачі та можливих втрат варто приймати рішення про реалізацію ризикового проекту. Знати про можливе виникнення ризику необхідно, але цього недостатньо.

Важливо встановити, як впливає на результати діяльності конкретний вид ризику і які наслідки ризику, до того ж потрібно спочатку оцінити ймовірність, що певна подія справді відбудеться, а потім – як вона вплине на економічне становище фірми.

4. Не правильно вважати, що завжди наявне лише одне рішення. Можливо, є й інші.

Таким чином, лише при прийнятному для підприємця (фірми) співвідношенні доходу і можливих втрат слід приймати рішення про реалізацію ризикового проекту. Грамотне застосування усього інструментарію управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності дозволить визначити оптимальний рівень ризику для підприємця або фірми, що сприятиме розвитку компанії, підвищенню стабільності та, відповідно, зростанню прибутку від діяльності на міжнародних ринках.

### **Питання до самоконтролю**

1. Окресліть актуальні для України фактори ризику зовнішньоекономічної діяльності.

2. Як інтеграційні та глобалізаційні процеси впливають на формування високоризикового середовища в Україні?

3. Дайте відомі вам визначення ризику як економічної категорії.

4. Які риси притаманні ризику як економічній категорії?

5. Які особливі характеристики притаманні ризику вам відомі?

6. Назвіть функції ризику.

7. Класифікуйте ризики за критеріями, що вам відомі.

8. Назвіть які можуть бути ризики за сферою виникнення та за наслідками.

9. Дайте класифікацію маркетинговим та інвестиційним ризикам.

10. Назвіть чотири основні групи ризику зовнішньоекономічної діяльності.

11. Назвіть причини виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

12. Дайте визначення економічній категорії – управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Назвіть мету управління та окресліть, у чому полягає процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності.

13. Які принципи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності вам відомі.

14. Опишіть основні етапи процесу управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності.

15. Які прийоми щодо управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності вам відомі?

16. Які засоби вирішення ризику вам відомі?

17. Які засоби зниження ступеня ризику вам відомі?

18. Як можна уникнути ризику?

19. Які інструменти запобігання ризику вам відомі?
20. Назвіть методи зніження рівня ризику .
21. В чому полягає суть розподілу ризику?
22. Яких вимог необхідно дотримуватися під час передачі ризику?
23. Які методи страхування ризику зовнішньоекономічної діяльності вам відомі?
24. Охарактеризуйте внутрішні методи зниження ризику.
25. Назвіть основні правила ризик-менеджменту.

### Тестові завдання

1. Яке визначення ризику найбільш повно характеризує дану економічну категорію?
  - а) невизначеність;
  - б) опасність;
  - в) різновид невизначеності, коли настання подій імовірно і може бути визначено і наслідком яких є отримання збитків чи зниження ефективності проекту;
  - г) кількісна оцінка небезпек, визначається як частота однієї події при настанні іншої.
2. Яке визначення ризику надає Міжнародна організація зі стандартизації ISO?
  - а) вплив невизначеності на досягнення цілей, при чому даний вплив може бути позитивним, негативним або зумовити відхилення від очікуваного результату. Ризики розподілено на три категорії: ризики як небезпека (чисті ризики), ризики як невизначеність, ризики як можливість (спекулятивні ризики);
  - б) можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників ЗЕД;
  - в) невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивний або негативний вплив на репутацію компанії, призводить до прибутку або втрат у грошовому вираженні.
3. До якої риси ризику як економічної категорії відноситься дане пояснення «очікуваний рівень ризику може коливатися в певному діапазоні, і його наслідком можуть бути як негативні, так і позитивні результати»?
  - а) альтернативність;
  - б) коливання рівня ризику;
  - в) невизначеність результатів.
4. До якої риси ризику як економічної категорії відноситься дане пояснення «ступінь господарського ризику істотно варіює під впливом фактора часу, численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які перебувають у постійній динаміці»?
  - а) альтернативність;
  - б) коливання рівня ризику;

- в) невизначеність результатів.
5. Пошук нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем, у більшості випадків економічний успіх і конкурентоспроможність досягаються завдяки інноваційній діяльності - це
- а) інноваційна функція ризику;
  - б) регульовальна функція ризику;
  - в) захисна функція ризику;
  - г) аналітична функція ризику.
6. Яка функція ризику може виявлятися у конструктивній і деструктивній формах?
- а) інноваційна функція ризику;
  - б) регульовальна функція ризику;
  - в) захисна функція ризику;
  - г) аналітична функція ризику.
7. Політичні, військові ризики, пов'язані з діяльністю органів державної влади, валютні ризики, ризики зміни ціни, падіння попиту, зростання конкуренції, неплатежів, банкрутства відносяться до:
- а) зовнішніх ризиків;
  - б) внутрішніх ризиків.
8. Невиконання виробничих завдань у визначені терміни, недотримання вимог якості, страйки, недобросовісність працівників, аварії, пожежі, крадіжки відносяться до:
- а) зовнішніх ризиків;
  - б) внутрішніх ризиків.
9. Якщо у результаті ризику підприємству загрожує втрата прибутку, при тому, що втрати не перевищують обсяг очікуваного прибутку, – це:
- а) критичний ризик;
  - б) катастрофічний ризик;
  - в) допустимий ризик.
10. Якщо підприємству загрожує втрата виторгу, але збитки свідомо перевищують очікуваний прибуток і в граничному випадку можуть призвести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством, – це:
- а) критичний ризик;
  - б) катастрофічний ризик;
  - в) допустимий ризик.
11. Політичні та економічні події в певній країні, які можуть призвести до втрат під час зовнішньоторговельних операцій відносяться до:
- а) ризику країни;
  - б) банківського ризику;
  - в) валютного ризику;
  - г) ризику контрагента.
12. Загроза втрат у результаті зміни курсів валют під час виконання контракту відносяться до:

- а) ризику країни;
- б) банківського ризику;
- в) валютного ризику;
- г) ризику контрагента.

13. Який принцип управління ризиками полягає у тому, що всі дії повинні проводитися із застосуванням методів спільної роботи, за умов кооперації зусиль, навиків і знань?

- а) стратегії;
- б) іформативності;
- в) прогнозовності;
- г) командності;
- д) документування.

14. Який принцип управління ризиками полягає у розробці стратегічних дій до того, як настане ризикова ситуація, що збільшить вірогідність сприятливого результату?

- а) стратегії;
- б) іформативності;
- в) прогнозовності;
- г) командності;
- д) документування.

15. Запобігання, уникнення ризику, його передача, прийняття ризику відносяться до:

- а) засобів вирішення ризику;
- б) засобів зниження ступеню ризику.

16. Диверсифікація, лімітування, хеджування, одержання додаткової інформації щодо вибору та результатів, резервування, страхування відносяться до:

- а) засобів вирішення ризику;
- б) засобів зниження ступеню ризику.

17. Відмова від здійснення будь-яких дій, пов'язаних з можливістю появи ризиків у ЗЕД – це:

- а) оволодіння ризиком;
- б) виключення ризиків.

18. Перекладання певної частини відповідальності за ризик на того партнера по господарській діяльності, який здатний його контролювати краще за інших або бажає на цьому заробити – це:

- а) страхування ризику;
- б) хеджування ризику;
- в) розподіл ризику.

19. Сторона, що передає ризик – це:

- а) трансфері;
- б) трансфер.

20. Дозволяє підприємству одержати впевненість у тому, що потрібні товари та послуги за задалегідь відомою ціною йому гарантовано

- а) страхування;
- б) придбання опціонів.

### Літературні джерела

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 462.
2. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
3. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. метод. посіб. для сам. вивч. дисц. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2006. – 188 с.
4. Кондрашихін А. Б. Теорія та практика підприємницького ризику (Авторизований доступ) : навч. пос. / А. Б. Кондрашихін, Т. В. Пепа. – К. : ЦУЛ, 2009. – 224 с.
5. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / Укладач Н.Є. Стрельбіцька. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 81 с.
6. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. ун-т «Лівівська політехніка», 2008. – 212 с.
7. Лук'янова В. Економічний ризик: Навч. посібник / В. Лук'янова, Т. Головач. –К.: Академвидав, 2007. –464 с.
8. Машина Н.І. Міжнародне страхування: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, – 2006. – 504 с.
9. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: опорний конспект лекцій / укладачі: В. В. Сабадаш, О. В. Люльов, О. А. Лукаш. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 57 с.
10. Тюріна, Ніла Марківна Карвацка. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408с.

## РОЗДІЛ 7

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Базові альтернативи та парадигма розвитку інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства

7.2 Типологія функціональних стратегій у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства

7.3 Матричні методи стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємства

**Ключові слова:** стратегія, економічна стратегія, стратегічний розвиток, види інноваційної стратегії, товарна стратегія, цінова стратегія, інноваційна стратегія функціональні стратегії, матричні методи аналізу.

#### 7.1 Базові альтернативи та парадигма розвитку інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства

*Стратегія* є об'єктивною умовою для розвитку підприємства та для обґрунтування напрямів його діяльності, розподіляю та надає оцінку використання ресурсної бази у контексті з ринковою середою та конкурентною боротьбою. Згідно проблематики дослідження вважається доцільним розглядати стратегію розвитку підприємства. У цілому розрізняють *поняття стратегічне зростання і стратегічний розвиток*:

– *стратегічне зростання* може відбуватися з розвитком або за його відсутністю. Обмеження зростання не обмежує розвиток. Зростання характеризує масштабність та кількість об'єктів. Зростання підприємства характеризується збільшенням його основних фондів, рівнем людського капіталу, показниками фінансово-економічної результативності;

– *стратегічний розвиток* передбачає якісні перетворення на тлі науково-технічного виробництва, використання новітніх технологій, сучасних систем планування, організації і управління виробничою діяльністю, адміністрування, бюджетування в умовах комплаєнс-контролю тощо. Найбільша питома вага оцінки стратегії розвитку – економічна ефективність впроваджених заходів на підприємстві.

*Таким чином*, стратегія покликана забезпечити необхідне економічне зростання і бажаний рівень розвитку підприємству на майбутній довгостроковий період. Отже, *стратегія – модель ухвалення підприємством рішень по досягненню поставлених цілей і довгострокових конкурентних переваг, якій притаманні певні особливості*:

– процес вироблення стратегії не завершується негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення позицій підприємства;

– сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль пошуку полягає в тому, щоб

зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, а також відкинути решту всіх можливостей як несумісні із стратегією;

- стратегія повинна бути розроблена на основі теоретичних досліджень і аналізу значного об'єму фактичних даних внаслідок складного економічного, соціального і політичного середовища, несподіваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- при формуванні стратегії не можна передбачати всі можливості, які відкриються проектом певних заходів. Тому доводиться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи;

- вибрана стратегія підприємства не може і не повинна бути незмінною. Отримана інформація на основі використання принципу зворотного зв'язку повинна служити базою для модифікації стратегії;

- необхідність в прийнятій стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе підприємство на бажаний розвиток.

Все зазначене стосується розвитку як складного явища та багатобічного процесу. Проте стратегія також з об'єктом змін та з часом змінює власну змістовність та форму.

Дефініція «стратегія» походить від двох грецьких слів: *stratos* – армія і *ago* – вести. Військово-дипломатичні стратегії існували ще до нашої ери. Л.Харт, французький історик, що вивчав чинники, які забезпечили успіх минулих військових дій, дійшов висновку, що суттю військової стратегії є «створення ситуації з перевагами порівняно з супротивником, яка у будь-якому випадку приведе до безперечної перемоги в битві, якщо не примусить супротивника здатися без боротьби». Але стратегічні маневри, розроблені з урахуванням минулого досвіду, можуть не спрацювати в майбутньому. Тому потрібний постійний пошук нових ідей і практичних альтернатив. Саме в такому трактуванні термін «стратегія» на початку 50-х років ХХ століття почали використовувати в економічних науках.

У світлі суспільного розвитку й ускладнення конфліктів багато дослідників та практиків почали вивчати, приводити в систему і перевіряти на практиці основні стратегічні поняття. Це призвело до формування основних принципів класичного підходу до стратегії та стратегічного управління процесами та явищами. Сучасні інститути, як правило, лише адаптують і модифікують їх відповідно до конкретних умов і завдань.

Термін стратегія як управлінська категорія був застосований у науковій школі в 1962 р. А. Чандлером у праці «Стратегія і структура». Була представлена саме економічна стратегія на довгострокові цілі підприємства. На думку А.Чандлера, існує певна кількість переваг довгострокових стратегій, оскільки не враховують низку умов середовища організації та фактор часу великий для коректировки дій.

В економічній сфері стратегія підприємства почала розглядатися системно з 1911 р., коли в учбову програму Гарвардського університету був включений курс політики бізнесу. Основні етапи еволюції стратегії підприємства представлені в табл. 7.1.



Таблиця 7.1 – Зміст основних етапів еволюції економічної стратегії підприємства

Етапи	Особливості етапу	Суть концепції	Передумови зміни концепції
1	2	3	4
1. Перша половина ХХ століття - 60-і рр.	Довгострокове планування виробництва продукції, освоєння нового її вигляду.	Нові підходи до досягнення цілей в конкурентній боротьбі.	Розвиток НТП, розширення ринків, диверсифікація діяльності.
2. 70-і рр. ХХ ст.	Якісний розвиток методів визначення довгострокових перспектив.	Зміна суті стратегічного вибору.	Кризові явища в міжнародній економіці, пошук нових чинників успіху, не обхід-ність гнучкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
3. 80-і рр. ХХ ст.	Використання методів адаптації до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.	Здатність підприємства вибирати поведінку, яка б забезпечувала досягнення перспективної мети.	Проблема післякризового виживання і розвитку в умовах посилення конкуренції.
4. Кінець 90-х рр. ХХ ст. – почало ХХІ	Концепція стратегічного підприємництва і синергізму.	Розвиток стратегії підприємства як можливості досягнення тактичних завдань підприємства.	Глобалізація, формування транснаціональних корпорацій, посилення загрози поглинання підприємств конкурентами.

З одного боку, таке розуміння ґрунтується на традиційному підході до визначення стратегії як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. А. Чандлер підкреслює що «стратегічна альтернатива повинна будуватися за допомогою порівняння можливостей і ресурсів корпорації з урахуванням прийнятого рівня ризику». Також довгострокова мета формує цільовий прибуток підприємства.

Вчений І. Ансофф у фундаментальній праці «Корпоративна стратегія» для системного аналізу організації та виявлення вектору розвитку пропонує розроблений їм методичний підхід, що дозволяє організації визначити, якою вид стратегії, її період, прбгнозний результат. За цим методичним підходом стратегія виступає як набір правил для прийняття рішень, а саме:

- обґрунтування сьогоденних результатів діяльності та на перспективу;
- здійснення стосунків фірми з зовнішнім середовищем;
- здійснення відношень та процедур всередині фірми;
- здійснення поточної діяльності фірми.

По М. Мескону стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

У. Кинг і Д. Кліланд дещо розрізняють свої погляди та визначають стратегію як комплекс дій за поставленими цілями, що має обґрунтований фундамент.

Узагальнюючи і аналізуючи дослідження в цій області як зарубіжних, так і вітчизняних учених можна зауважити, що існують *два протилежні погляди на розуміння стратегії*:

- перше – достатньо точно визначає бажаний кінцевий стан, який повинен бути досягнутий через тривалий час. Формується план дій та прописуються етапи його виконання, ранжуються пріоритети стратегічних завдань, здійснюється аналіз та підбір необхідних ресурсів і послідовність кроків до вирішення генерального завдання. Отже, стратегія – комплексний деталізований план реалізації генеральної довгострокової мети, що забезпечує здійснення місії підприємства;

- друге – засноване на тому, що стратегія є функцією не часу, а напряму, оскільки вона визначає напрям у бік кінцевого стану, залишаючи свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється.

В обох випадках суть стратегії полягає в тому, щоб збудувати позицію, достатньо сильну і потенційно гнучку для того, щоб організація досягла намічених цілей всупереч усім непередбаченим втручанням зовнішніх сил. Чого не може дати стратегія: миттєвого результату; 100-вого прогнозування майбутнього, яке б забезпечило ухвалення виключно правильних рішень; визначення стандартного переліку дій і етапів розробки стратегії для всіх без виключення суб'єктів господарської діяльності. Вироблення стратегії направлене перш за все на адаптацію організації до змін зовнішніх умов.

Класична *структурна схема формування стратегії*, яка є прийнятною до цілей цього дослідження, є послідовністю кроків: вироблення місії і цілей підприємства; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація і оцінка стратегії. Також прийнятними є її принципи:

- обґрунтованість, тобто кожне положення стратегії повинне бути підтверджене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії;

- прозорість, тобто стратегія повинна бути чітко і зрозуміло викладена, містити чіткий механізм доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців;

- легітимність – найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розробки стратегії слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і прагнути до розуміння і ухвалення її існуючими інституціями;

– адекватність – істотною загрозою для стратегії є некритичне її перенесення, перенесення в інші економічні реалії, навіть, якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати;

– підконтрольність – стратегічна програма повинна бути доступною не тільки для сприйняття, але і для її здійснення, містити чіткі критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів і можливість їх оцінки;

– логічність – запропоновані стратегічні рішення повинні бути засновані на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони повинні бути чоткі мотивованими, системними, зрозумілими.

Зазначене утворює первинний теоретико-методологічний базис стратегії та процесів, пов'язаних з її формуванням та супроводженням. Однак, соціально-економічна природа стратегії має тривалий розвиток, який включає дослідження сутності, особливостей, принципів формування стратегії, її вплив на функціонування підприємств. Сьогодні виокремлюються різні бачення, підходи, тлумачення, пропонуються різні розробки. Консолідація етапів формування стратегії та їх обґрунтування у ранжированному ряду формує процес стратегування. Але виникає необхідність дослідження поліваріантності її використання в економічній практиці, можлива неоднозначність ефектів від її застосування. Існує велика кількість різноманітних наукових концепцій у стратегічному управлінні.

Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел розглядають *наступні шляхи удосконалення стратегії підприємства* у широкому розумінні:

– директивний, який базується на технології, алгоритму та принципах розроблення стратегій. Містить концепції: дизайну (моделювання іміджу підприємства); планування (формування стратегії у процесному динамічному використанні процедур, прийомів, засобів); позиціонування (розробка стратегії з використанням аналітичних інструментів аналізу);

– адаптивний, який припускає контрольовану адаптацію до зовнішніх змін і не виключає свідомого впливу на елементи зовнішнього середовища. Формулювання стратегії на основі концепції підприємництва (розглядає стратегію як процес і результат передбачення), когнітивної концепції (основну увагу приділяє процесам мислення, психології при обробленні інформації і прийнятті рішень), навчання (стратегія є безперервним процесом формування і впровадження), концепції влади (формування стратегії розглядається як процеси взаємовідносин у фірмі, а також із суб'єктами зовнішнього середовища, коли всі рішення приймаються шляхом переговорів), концепції культури (вважає культуру управління головною передумовою розроблення стратегій), реактивна або зовнішнього середовища (розглядає формування стратегії як реактивні процеси у відповідь на впливи зовнішнього середовища);

– синтетичний, який презентує концепція конфігурації (поєднує усі підходи до процесу формування стратегії, розподіляє її зміст послідовно за стадіями життєвого циклу підприємства). Розроблення стратегії його прихильники розглядають як процес формування конфігурації, тобто

композиції структур підприємства та елементів зовнішнього середовища, а також трансформації (безпосереднього розроблення стратегії). Концепція конфігурації пов'язує формування і реалізацію стратегії підприємства по стадіях життєвого циклу підприємства.

На сучасному етапі більше всього прихильників завоювала концепція синергізму (греч. Synergos – що діє разом), результатом комплексного використання та функціонування стратегій виступає синергетичний ефект. Сутність *синергізму* висвітлюється у формуванні нової сили, повитух до дій, отримання нового ефекту, якісно нових джерел розвитку, оптимізація ресурсів, покращення результатів діяльності в результаті системного ефекту. Але такі результати синергізму досягаються внаслідок реорганізації виробничої системи і кардинальної зміни структури управління, передбачає підвищення результативних показників діяльності підприємства без залучення додаткових витрат, за рахунок оптимізації системи управління.

На думку М. Портера, більшість стратегій можна згрупувати у видіві: фокусування, диференціація, контроль над витратами тощо, оскільки у ринковій економіці гегемоном є споживач, якого цікавлять ціна і якість, які й визначають лише два основні орієнтири для будь-яких стратегій;

Можна узагальнити, що *бачення науковців і практиків на роль стратегічного управління в досягненні поставленої мети можуть розходитися, тому не існує єдиної концепції стратегій підприємства*. Це надає можливість формування різних видів стратегій, їх поліваріантність застосування на практиці. Виникає необхідність розробки стратегування активізації розвитку підприємств. У цілому стратегія – вектор розвитку підприємства, що вказує на сегмент ринку. *Якщо звернутися до інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, то процес вибору його стратегії – це сукупність послідовних заходів щодо формування цілей інноваційно-інвестиційного розвитку і дій підприємства щодо втілення встановлених виробничих, ринкових, управлінських, соціальних та інших цілей з урахуванням динамічного, мінливого і невизначеного середовища.*

На нашу думку, підприємству *недоцільно утворювати окрему стратегію, оскільки:*

- це значно ускладнює стратегічне управління в частині цілеполягання, планування, прогнозування та контролювання, унеможливаючи досягти активізації інноваційно-інвестиційного розвитку за рахунок швидкості;

- можна використовувати відомі функціональні – інвестиційну та інноваційну, з подальшим узгодженням їх складових на цільовому, процесному та інструментальному рівні.

*Інвестиційна стратегія* відома як система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, визначуваних загальними завданнями його розвитку і інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Її можна представити також як генеральний напрям інвестиційній діяльності підприємства, проходження

якому в перспективі повинно привести до досягнення інвестиційних цілей і отримання очікуваного інвестиційного ефекту.

Інвестиційна стратегія підприємства визначає: а) пріоритети напрямів і форм інвестиційної діяльності; б) характер формування інвестиційних ресурсів; в) послідовність етапів реалізації інвестиційних цілей, що забезпечують необхідний загальний розвиток організації.

*Роль інвестиційної стратегії* є багатовекторною, оскільки вона:

- забезпечує механізм реалізації цілей майбутнього інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства та його структурних одиниць;
- дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства, забезпечити максимально можливе використання його потенціалу і можливість активного маневрування інвестиційними ресурсами;
- забезпечує швидкість реалізації нових інвестиційних можливостей, що виникають в процесі динамічної зміни чинників зовнішнього середовища;
- враховує можливі варіації впливу неконтрольованих чинників зовнішнього середовища і дозволяє мінімізувати їх негативні наслідки;
- відображає порівняльні переваги підприємства в інвестиційній діяльності в зіставленні з його конкурентами;
- забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, тактичного і оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємства;
- забезпечує відповідну програму організаційної поведінки в рамках реалізації важливих стратегічних інвестиційних рішень.

Відсутність єдності підходів науковців до сутності стратегії відсутня спонукає вчених до творчого пошуку (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Погляди економістів на зміст стратегії

Визначення	Джерело
1	2
1. Стратегія – детальний всебічний комплексний план, який має забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.
2. Стратегія – системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальне направлення зростання.	Ансофф І.
3. Стратегія – загальний напрямок дій, який навмисно притримується керівництво компанії для досягнення поставлених цілей.	Кінг У., Кліланд Д.
4. Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.	Карлофф Б.
5. Стратегія – це зобов'язання діяти визначеним чином: таким, а не іншим, Стратегія – це план управління фірмою, що направлений на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Це інструмент менеджера для виконання визначених стратегічних та фінансових завдань; комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби; підприємницька діяльність, якій притаманні азарт і ризик.	Томпсон А., Стрікленд А.

Продовження таблиці 7.2

1	2
6. Стратегія – довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що призводить організацію до її цілей.	Віханський О.С.
7. Стратегія компанії – це прийняття її вищим керівництвом направлення чи способу діяльності з метою досягнення важливого результату, який має довгострокові наслідки.	Круглов М.І.
8. Стратегія – це система, яка визначає напрямки перспективного розвитку підприємства, має необхідну наукову та ресурсну базу, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок зростання і виступає у якості засобу досягнення цілей підприємства	Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А.
9. Бізнес-стратегія – план управління окремою сферою діяльності компанії, який складається із низки підходів і напрямків, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.	Балацький О.Ф., Теліженка О.М.
10. Стратегія – це узагальнююча модель стратегічної поведінки підприємства, яка визначає план і напрямок управлінських дій щодо досягнення його стратегічних цілей. Стратегія – це дещо більше, ніж продуманий абстрактний план, що методично реалізується та коригується за рахунок додавання одних параметрів і відмови від інших у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.	Фоломкіна І.С.
11. Стратегія являє собою набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Вона може розглядатися як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.	Румянцева З.П., Саломаті н Н. А., Акбердін Р.З.
12. Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей. Поняття «стратегія підприємства» тісно корелює з поняттям «потенціал підприємства», яке можна визначити як сукупність тих стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, що визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності підприємства.	Строкович Г.В.

Враховуючи умови зовнішнього середовища, відбувається формування стратегії та прописуються шляхи досягнення стратегічних напрямків. Підприємства самостійно формують стратегічний розвиток з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Економісти трактують стратегію як напрямок, шлях функціонування підприємства з метою оптимізації використання існуючих ресурсів або залучення додаткових, що у комплексі висвітлюється на кінцевий фінансовий результат. Отже, узагальнення виділених напрямків формування стратегії виявило широку розмаїтість визначень. Це закономірно, тому що стратегія виступає як складна і неоднорідна категорія. Кожен напрямок відбиває і характеризує окремі

якості поняття стратегія, сприяє кращому розумінню процесу розробки стратегії.

У результаті здійсненої систематизації поглядів економістів можна стверджувати про трактування поняття «стратегія» у *двох напрямках*:

– стратегія як детальний комплексний план-прогноз, що має на меті забезпечити здійснення місії та досягнення довгострокових цілей. Це трактування помилково припускає, що всі процеси, які відбуваються у середовищі, детерміновані і піддаються повному контролю і управлінню. Така передумова неприйнятна навіть для планової економіки, не говорячи вже про ринкову, для якої характерно постійне збільшення швидкості процесів зміни середовища. Саме стратегія не передбачає роботу за локальними цілями, для досягнення конкретної цілі визначається відповідне завдання. Головна відмінність стратегії від плану виражається у тому, що передбачає свою розробку в умовах невизначеності, а план спирається на фактичні дані, тому «найреальніший план» не може передбачити можливі зміни на перспективу, як стратегічний план, який має більше підґрунтя;

– стратегія не як функція часу, а як *аналітична функція напрямку*, яка визначає та прораховує напрямок залежно від економічних умов з метою отримання цільового фінансового результату. Можна погодитися з більшістю вчених, які дотримуються другого напрямку визначення стратегії, який дає її трактування як *функції направлення, а не функції часу*.

Для стратегування інноваційно-інвестиційної діяльності та її активізації важливі такі *принципи інвестиційної стратегії*: а) *інвайронменталізма*, за яким підприємство розглядається як певна система, повністю відкрита для активної взаємодії з чинниками зовнішнього інвестиційного середовища; б) *відповідності*, коли інвестиційна стратегія є частиною загальною і підкоряється їй, тому узгоджується із стратегічними цілями і напрямками інноваційного розвитку підприємства; в) *інвестиційній заповзятливості і комунікабельності*: активний пошук ефективних інвестиційних зв'язків по всіх напрямках інвестиційної діяльності, а також на різних стадіях інвестиційного процесу; г) *інвестиційній гнучкості і альтернативності*, який вимагає адаптивності до змін інвестиційного зовнішнього середовища; д) *інноваційний*: інвестиційна діяльність є головним механізмом впровадження технологічних нововведень, що забезпечують зростання конкурентної позиції організації на ринку. *Відомими етапами розробки інвестиційної стратегії підприємства є*:

– аналіз загальної, конкурентної і суміжних функціональних стратегій підприємства, вивчення інвестиційних намірів і очікувань;

– дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку;

– оцінка сильних і слабких сторін підприємства, що визначають особливості її інвестиційної діяльності;

– формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства;

- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегічних напрямів і форм інвестиційної діяльності;
- визначення стратегічних напрямів формування інвестиційних ресурсів;
- формування інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності;
- розробка система організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії;
- оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії.

Інвестиційна стратегія досить насичена інформаційно-аналітичним інструментарієм, що дозволяє започаткувати стратегування. Сьогодні на практиці застосовуються SWOT-аналіз і Gap-аналіз.

*Інвестиційний SWOT-аналіз* передбачає низку послідовного дослідження фінансового стану підприємства, відокремлення сильних і слабких сторін, прогноз майбутніх результатів. На його підставі результатів такого аналізу формується така інвестиційна стратегія підприємства, яка враховує сильні сторони і компенсує недоліки, мінімізує при цьому погрози і знижує ризик.

*Сутність інвестиційного Gap-аналізу* полягає у визначенні обґрунтованого відхилення від існуючої тенденцією розвитку підприємства і запланованою, шляхом її розвитку та відповіді на питання: яку стратегію треба підприємству вибрати, щоб активізувати свою діяльність.

На підставі результатів Gap-аналіз з 4-х можливих стратегій й обирається напрям інвестиційної діяльності. *Кошти та час* виступають головними факторами інвестиційного Gap-аналізу. Передбачається побудова *графіка* [66] з використанням саме цих 2-х найважливіших інвестиційних критеріїв, сутність якого полягає в тому, щоб за допомогою графічного образу сформувати майбутню тенденцію розвитку явища, спираючись на період передісторії розвитку явища. При побудові графіку за основу беруть показники: період і очікуваний інвестиційний ефект (винагорода інвестора). При побудові графіку доцільно обирати період не менш ніж 5 років.

Відносно стабільне за зовнішніми інвестиційними факторами впливу отримує підприємство, яке функціонує на ринку в умовах внутрішньої інвестиційної закритості. Саме активізація усіх можливих інвестиційних кроків досягнення поставленої мети сприяє отриманню лідерства на ринку. На графіку певні лінії відображають відображає тенденції у разі інвестиційних вливань в ту або іншу сферу діяльності підприємства. Слід виділити 4 напрями інвестиційної діяльності, які розрізняються відразу по декількох параметрах та вказують на тенденцію розвитку явища: а) тривалість очікування базового інвестиційного ефекту; б) величина необхідних первинних і передбачуваних подальших вкладень; в) ступінь ризику і вірогідність досягнення стратегічної інвестиційної мети (SGI – Strategic Goal of Investment); г) оптимальний очікуваний інвестиційний ефект.



Показник Гар означає ту різницю, яку можна компенсувати 4 основними способами:

- інвестиційна стратегія оптимізації (с): компанія інвестує додаткові засоби в оптимізацію нині існуючих товарів (послуг);
- інвестиційна стратегія інновації (d): інвестуються засоби в придбання нових технологій, розробку нових товарів;
- інвестиційна стратегія сегментації (е): компанія інвестує фінансові ресурси з метою обхвату нових ринків;
- інвестиційна стратегія диверсифікації (f): найбільш ризикований і дорогий спосіб реалізації стратегії, що полягає у вкладенні значних засобів в розширення об'єктів діяльності, номенклатури продукції і так далі

Таким чином, стратегічна інвестиційна діяльність тісно пов'язана з іншими функціями управління, що означає максимально широку компетентність менеджера, що відповідає за формулювання і реалізацію інвестиційної стратегії.

У зв'язку з нестабільністю внутрішніх та зовнішніх умов діяльності промислових підприємств зростає необхідність їх *орієнтації на стратегічне управління у раніше неохоплених стратегуваннях областях*. Це також підсилює альтернативність розвитку промислового підприємства, у першу чергу в інноваційно-інвестиційній площині. А вибір конкретного способу досягнення мети є рішенням стосовно стратегії розвитку – стратегічне управління в кожен даний момент фіксує, що підприємство має робити в сьогоднішні, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи при цьому з того, що його оточення і умови життя будуть змінюватися. Тобто при стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в сьогоднішній.

На інвестиційну стратегію впливає змістовність обраної *підприємницької стратегії*, в якій можна виділити *два основні напрямки*:

- *перший напрям* полягає у створенні стартового капіталу через продаж акцій підприємства і залучення інвесторів у масштабні сумісні проекти;
- *другий напрям* передбачає визначення крапок зростання, здатних дати велику, але «різношвидкісну» віддачу, яка поступово прямувала б на розвиток у міру освоєння капіталовкладень. Перша черга інвестицій у цьому випадку забезпечує випуск акцій під програми зростання.

Для вітчизняних промислових підприємств найефективнішими видами інвестицій є новітні технології й устаткування, ноу-хау, вільно конвертована іноземна валюта. Проте, можливості іноземних інвесторів стосовно вкладення тих або інших видів інвестицій залежать від країни походження (розвинені країни, країни СНД та інші).

Втручання операцій з імпортом є одним з економічно доцільних напрямів залучення іноземних інвестицій (з метою дослідження конкурентного ринку збуту продукції). Виникає можливість створення спільних підприємств з іноземним капіталом з їх подальшою експансією на

ринки за межами України, розширення ринку збуту. Але слід пам'ятати про наслідки та існування конкуренції на ринку інноваційної продукції

*Інноваційну стратегію* частково розглянуто – через характеристику інноваційного процесу, функції інновацій, категорійного апарату. Однак, зміст та її види потребують систематизації.

Найбільш важливими її системо-утворюючими елементами є підстратегії: виробнича, товарна, взаємодії з ринками факторів виробництва, зниження трансакційних витрат тощо. Тому доцільним є дослідження *ієрархії стратегій підприємства*.

Аналіз теорії і практики вибору стратегії демонструє все різноманіття *ознак їх класифікації та види*, серед яких можна виділити такі:

- ринкова частка (стратегії: творча, «зняття сливок», відходу з ринку);
- ступінь активності поведінки підприємства в конкурентній боротьбі (стратегії: наступальна, оборонна, проміжна, ліцензійна, охоронна);
- рівень новизни ринку (стратегії: що балансує, підтримки ринку, розвитку ринку, зростання, ризику);
- стадія життєвого циклу продукту (стратегії: творення, інтенсивного і вибіркового зростання, глибокого проникнення, скорочення, «зняття сливок», диверсифікації стабільності, балансування, відходу, ліквідації);
- позиція в конкурентному ланцюжку лідирування на ринку (стратегії лідера, послідовника, нового гравця);
- привабливість галузі (стратегії: інтенсивного зростання, обмеженого зростання, вибіркового зростання, оборонна, відходу).

Наведений перелік класифікаційних ознак стверджує, що названі стратегії не характеризуються однією ознакою. Проте ієрархія організаційної структури підприємства визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій. В основі формування будь-якої стратегії є принцип ієрархічності та упорядкованості. Однак завжди існує стратегічна траєкторія досягнення успіху.

У табл. 7.3 систематизовані певні види стратегічних дій за трьома рівнями стратегій: корпоративні, ділові та функціональні.

У зв'язку з цим стратегії слід класифікувати за такими *ознаками*:

- приналежність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу як корпоративні або портфельні стратегії;
- приналежність до стратегій досягнення конкурентних переваг як ділові або конкурентні стратегії;
- приналежність до стратегій у рамках принципу функціональності.

Узагальнюючи підкреслимо, що портфельна стратегія формує напрям діяльності підприємства, а конкурентна – орієнтує поведінку на зовнішньому ринку, показує усі напрямки реалізації стратегії з урахуванням критерію оптимізації витрат. Таким чином, портфельна стратегія визначає сферу діяльності компанії, а конкурентна – відповідає на питання, як фірмі

поводитися у вибраній стратегічній області, щоб її шлях до досягнення своїх цілей в умовах конкуренції пролягав по оптимальному маршруту.

Реалізація загальноекономічної стратегії підприємства припускає здійснення функціональних стратегій, що конкретизують траєкторію руху відповідно до основних напрямів діяльності підприємства, забезпечуючи досягнення його основної мети. За своїм змістом усі функціональні стратегії відповідають на питання виробничого характеру, стратегічні особливості поведінки підприємства на зовнішньому ринку і тому подібне.

Таблиця 7.3 – Стратегічні дії, характерні для певного рівня стратегії

Рівень стратегій	Завдання, характерні для рівня	Відповідальні особи
1. Корпоративні	1) Створення і управління високопродуктивним портфелем структурних підрозділів підприємства (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності). 2) Досягнення синергізму серед підрозділів підприємства. 3) Установлення інвестиційних пріоритетів і напрям корпоративних зусиль в найпривабливіші сфери бізнесу. 4) План дій до вирішення глобальної мети.	Керівники вищого рангу, ключові менеджери (рішення, як правило, приймаються радою директорів).
2. Ділові	1) Формування механізму реагування на зовнішні зміни. 2) Розробка мерів, направлених на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг. 3) Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. 4) Зусилля по вирішенню специфічних питань і проблем компанії.	Генеральні директори, керівники підрозділів; (рішення зазвичай ухвалюються корпоративним керівництвом або радою директорів).
3. Функціональні	1) Дії з використанням лише наявних ресурсів 2) Дії за рішенням вузькоспеціалізованих проблем.	Керівники усіх управлінських ланок (рішення ухвалюються консолідовано).

Розглянемо типологію *функціональних стратегій підприємства*, яких виділені сім видів: 1) *товарна* – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції, що випускається, і способи поведінки підприємства на товарному ринку; 2) *виробнича* – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових і інших чинників і ресурсів виробництва; 3) *технологічна* – стратегічні рішення, що визначають динаміку технології підприємства і вплив на неї ринкових чинників; 4) *фінансова* – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання

фінансових ресурсів; 5) *соціальна* – сукупність рішень, визначальний тип і структуру колективу працівників підприємства, а також характер взаємодії з його акціонерами; 6) *організаційна* – сукупність рішень, варіанти яких визначають організаційну і управлінську структуру, а також установлюють механізми ухвалення рішень на підприємстві; 7) *екологічна* – охоплює комплекс заходів щодо природоохоронної діяльності на фірмі, що припускає випереджаючий облік проблем, які можуть виникнути в організації у зв'язку з переходом на новий вигляд продукції, зростанням обсягів виробництва.

Для більшого розуміння сутності функціональних стратегій пропонуються різні підходи дослідження класифікаційних ознак відокремлення в функціональну групу. Побудова стратегії, а також стратегічне управління підприємством необхідне для досягнення глобальної мети, або локальних цілей підприємства. Досягнення глобальної мети підприємства значно покращується завдяки сумісній праці усіх підрозділів підприємства. Якщо сформовані елементи стратегічного управління, які потім об'єднуються в генеральну стратегію, крім того, вдало підібрані і реалізовані, то результат стратегії реалізації значно покращується. Таким чином, можна сформувати систему стратегій підприємства для вирішення певного завдання або розв'язання проблеми. Враховуються усі функціональні принципи побудови, які вказують на вибір спеціалізованої стратегії, оптимальну відповідність цілям, потенціалу підприємства і зовнішнім умовам. У нашому розумінні під *портфелем стратегії* слід розглядати сукупність стратегій.

*Товарно-ринкова стратегія* – це комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент і обсяги виробництва, а також способи просування і реалізації продукції (товарів або послуг). Вона включає дві великі групи рішень:

- а) рішення виробничого характеру підприємства
- б) рішення реалізаційного характеру підприємства.

Загальна стратегія передбачає низку розділів або підвидів стратегії: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, фінансова та інтеграційна. Товарно-ринкова стратегія передбачає вирішення стратегічних питань окремого споживача продукції підприємства або групи споживачі.

*Цінова стратегія* – будь-яке цінове рішення повинне відображати, по-перше, фундаментальну цінову стратегію, по-друге, сегментацію ринку, по-третє, еластичність ринку, по-четверте, рівень витрат, по-п'яте, потенціал конкурента, оскільки знання своїх конкурентів дозволяє компанії з більшим ступенем вірогідності прогнозувати їх у відповідь реакції, що враховуються при розробці цінових стратегій, по-шосте, компетентність керівництва.

*Інвестиційна стратегія* – комплексна система інвестиційної діяльності підприємства за довгостроковими цілями підприємства, підґрунтям якої є інвестиційна ідеологія, а також обґрунтовані шляхи прийняття управлінських рішень за критеріями оптимальності. Інвестиційну стратегію можна вважати генеральним напрямом інвестиційної діяльності фірми, що в

перспективі повинен привести до досягнення інвестиційних цілей і отримання очікуваного інвестиційного ефекту. Оскільки вона є важливою для даного дослідження, розглянемо її більш розгорнуто. Інвестиційна стратегія визначає: а) пріоритети напрямів і форм інвестиційної діяльності підприємства; б) характер формування інвестиційних ресурсів; в) послідовність етапів реалізації інвестиційних цілей, що забезпечують необхідний загальний розвиток підприємства.

Таким чином, *стратегічне управління* являє собою діяльність по розробці і реалізації місії, найважливіших ключових цілей організації та засобів їх досягнення, що забезпечують її розвиток у конкурентному та нестабільному зовнішньому середовищі. *З таких позицій стратегування* – це безперервний процес вибору та реалізації стратегій підприємства на основі прогнозу динаміки зовнішнього середовища, розпізнавання проблем і врахування експертних рішень, спрямованих на створення і підтримання конкурентної переваги підприємства.

*Інноваційна стратегія розвитку підприємства* – це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переказу підприємства (фірми) з старого (наявного) стану в нове (цільове) стан на основі впровадження інновацій – технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг. Тобто інноваційна стратегія завжди виражається у визначенні типу цільового поведінки підприємства на конкурентних ринках. Все різноманіття стратегій поведінки підприємстві на ринках інновацій можна об'єднати в *дві групи*: а) активного інноваційного поведінки створення нових ринків і б) пасивного прямування за ринком інновацій (рис. 7.1).

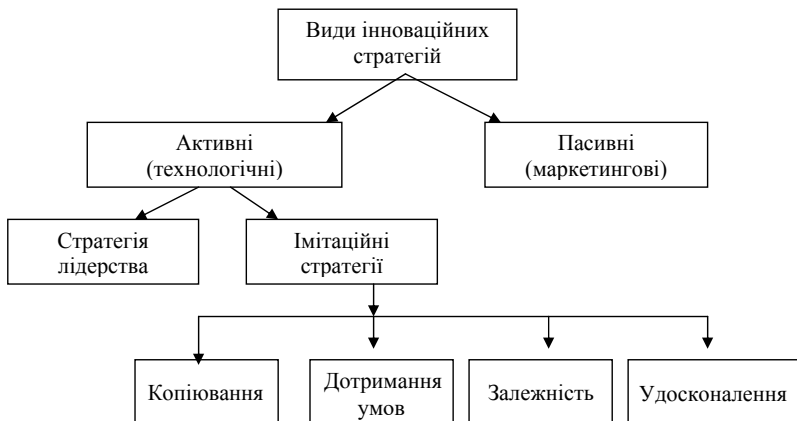


Рисунок 7.1 – Види інноваційних стратегій підприємства

*Відтак*, дослідження базових альтернатив та парадигми розвитку інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства дістало таких висновків:

– *процес вибору стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства* – це сукупність його послідовних заходів щодо формування цілей інноваційно-інвестиційного розвитку і дій щодо втілення встановлених виробничих, ринкових, управлінських, соціальних та інших цілей з урахуванням стану та тенденцій зміни середовища;

– *підприємству* для стратегування активізації інноваційно-інвестиційного розвитку *недоцільно розробляти окрему стратегію*, оскільки це значно ускладнює стратегічне управління в частині цілеполягання, планування, прогнозування та контролювання, унеможливорює активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку за рахунок повільності змін;

– доречно використовувати відомі функціональні стратегії та їх інструментарій: йдеться про інвестиційну та інноваційну стратегії з подальшим узгодженням їх складових на цільовому, процесному та інструментальному рівні.

## **7.2 Типологія функціональних стратегій у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства**

Реалізація загальноекономічної стратегії підприємства припускає здійснення функціональних стратегій. Вони конкретизують траєкторію руху відповідно до основних напрямів діяльності підприємства, забезпечуючи досягнення основної мети, поставленої керівництвом.

Функціональні стратегії розробляються відповідними підрозділами. Через їх призначення і специфіку діяльності різні служби підприємства мають своє власне бачення щодо досягнення поставлених орієнтирів, тому стратегії, що розробляються ними, не завжди пересікаються, а іноді й просто суперечать одна одній. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб змусити функціональні підрозділи збалансувати свої точки зору і таким чином скоординувати стратегії, що розробляються ними. Досягається це двома шляхами:

по-перше, керівники функціональних служб беруть участь у виробленні базової стратегії підприємства;

по-друге, процес вироблення остаточної стратегії багатоступінчатий, такий, що включає етап узгодження і координації.

За змістом функціональні стратегії повинні охоплювати рішення в області структури і обсягів виробництва, поведінки підприємства на ринках товарів і чинників, стратегічні аспекти внутрішньофірмового управління і тому подібне. Вивчення літературних джерел дозволило виділити сім видів функціональних стратегій.

Товарна стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції, що випускається, і способи поведінки підприємства на товарному ринку.

Виробнича стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових і інших чинників і ресурсів виробництва.

Технологічна стратегія – стратегічні рішення, що визначають динаміку технології підприємства і вплив на неї ринкових чинників.

Фінансова стратегія – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів.

Соціальна стратегія – сукупність рішень, визначальний тип і структуру колективу працівників підприємства, а також характер взаємодії з його акціонерами.

Організаційна стратегія – сукупність рішень, варіанти яких визначають організаційну і управлінську структуру, а також устанавлюють механізми ухвалення рішень на підприємстві.

Екологічна стратегія – охоплює комплекс заходів щодо природоохоронної діяльності на фірмі, що припускає випереджаючий облік проблем, які можуть виникнути в організації у зв'язку з переходом на новий вигляд продукції, зростанням обсягів виробництва.

Велика кількість пропонованих в літературі підходів до класифікації функціональних стратегій ґрунтується на більш-менш деталізованому розгляді проаналізованих вище стратегій.

Стратегія як така необхідна як усій компанії в цілому, так і окремим її сполучним ланкам. Як свідчить практика, досягнення глобальної мети підприємства стає можливим, якщо вдало підібрані і реалізовані стратегії всіх рівнів, що повною мірою враховують можливості підприємства і чинники зовнішнього середовища.

Дану проблему пропонується вирішити за допомогою формування цілісної сукупності стратегій підприємств, формованої з урахуванням ієрархічних і функціональних принципів побудови організації, при якому на кожному з запропонованих рівнів повинен здійснюватися вибір спеціалізованої стратегії з вище перерахованих видів стратегій, визначених за ознакою оптимальної відповідності цілям, потенціалу підприємства і зовнішнім умовам. Цю цілісну сукупність стратегій надалі визначимо як портфель стратегій.

Серед функціональних стратегій у сучасних ринкових умовах найповніше представлені товарні (маркетингові стратегії). Це різноманіття робить питання розробки даної стратегії найбільш заплутаними і складними, де дуже часто упускаються існуючі ринкові можливості. Вона не тільки визначає продуктово-орієнтовану маркетингову діяльність, але також впливає на технічні, технологічні, виробничі і фінансові функції виробництва. Тому прийнято вважати, що товарна стратегія служить головним керівництвом, з якого починають формуватися інші функціональні стратегії.

Цю позицію доводить і те, що сьогодні практично всі питання, присвячені стратегічному управлінню, намагаються звести до завдань товарної стратегії.

Розробка даної стратегії є відправною точкою в процесі планування діяльності, тому вибрані варіанти стратегії повинні бути повністю реалістичними щодо ресурсних можливостей.

### ***Товарна стратегія***

Під ***товарно-ринковою стратегією*** розуміється комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент і обсяги виробництва, а також способи просування і реалізації продукції (товарів або послуг).

Товарно-ринкова стратегія, як видно з визначення, включає дві великі групи рішень: рішення, що стосуються безпосередньо самого товару, вироблюваного підприємством, і рішення, що стосуються дій підприємства з реалізації цього товару. Відмітимо, що в товарно-ринкову стратегію входять не всі рішення по зовнішній поведінці підприємства на ринку, частина з них відноситься до інших розділів стратегії – ресурсно-ринковою, фінансовою та інтеграційною. Проте поза сумнівом, що з погляду окремого споживача продукції підприємства або групи споживачів основні стратегічні вирішення підприємства в ринковій сфері концентруються в ринковій підгрупі його товарно-ринкової стратегії.

Таким чином, стратегія, якій присвячено даний підрозділ, складається з власне товарної стратегії (рішення, пов'язані з обсягом, структурою і якістю вироблюваної продукції, – товарів або послуг) і стратегії поведінки підприємства на товарному ринку. З деякою часткою умовності можна також охарактеризувати цей вид стратегії як стратегію маркетингу. Річ у тому, що під маркетингом розуміють у загальному випадку «вид людської діяльності, направлений на задоволення потреб і потреб за допомогою обміну» (Котлер, 1990). При такому визначенні під стратегію маркетингу насилу підходить діяльність по реалізації продукції цілого ряду унітарних підприємств, що орієнтуються на виконання державних або муніципальних замовлень. Тому ми віддаємо перевагу ширшому поняттю товарно-ринкової стратегії.

У свою чергу, товарна стратегія включає номенклатурно-асортиментну, інноваційну і обсяжно-масштабну стратегію.

Які ж рішення у сфері визначення структури і обсягів виробництва відносяться до стратегічних?

Усі номенклатурні (тобто що стосуються номенклатури виробництва) рішення можна звести до наступних питань:

– чи освоювати виробництво того або іншого нового продукту (товару)?

– чи відмовитися від виробництва того або іншого продукту, що випускається до моменту ухвалення рішення?

Рішення про постановку на виробництво нового виду товару відноситься до стратегічних, якщо виконано одну або декілька умов, а саме:

– даний виріб дозволить підприємству проникнути в новий значний сегмент ринку (підвищить його ринковий потенціал);



- випуск даного виробу істотно поліпшить діловий імідж підприємства;
- випуск виробу стане «виграшним ходом» у конкурентній боротьбі з іншими виробниками;
- освоєння і реалізація виробу дозволять істотно поліпшити фінансовий стан підприємства;
- реалізація виробу дозволить установити (підтримати) коопераційні зв'язки з найважливішими постачальниками сировини, матеріалів або устаткування;
- освоєння виробу пов'язано з реалізацією нових перспективних технологічних процесів, підвищує техніко-технологічний потенціал підприємства;
- освоєння нового виробу зажадає істотного зростання кваліфікації персоналу, об'єднання колективних зусиль працівників підприємства (підвищення соціального потенціалу);
- освоєння виробу дозволить на ділі реалізувати або перевірити нові прогресивні форми організації та управління виробництвом (підвищення організаційно-управлінського потенціалу підприємства).

Подібним же чином рішення про зняття з виробництва виробу носитиме стратегічний характер, якщо виконана хоч би одна з наведених вище умов у зміненому відповідним чином формулюванні (наприклад, замість освоєння перспективних технологій мова повинна йти про втрату технологій і тому подібне).

У ряді керівництва по стратегії бізнесу товарно-ринкова стратегія фігурує як стратегія «продукт-ринок» і розглядається як самостійний вид стратегії для кожного продукту. Саме на цих підходах базується побудова таких знаменитих характеристик стратегічного стану підприємства, як «матриця консультативної групи» (БКГ) Бостона або матриця групи «Мак-Кінзі». Якщо ж виходити з концепції підприємства як єдиного цілого, то як основна самостійна одиниця розгляду при стратегічному підході виступає не окрема позиція в номенклатурному переліку продукції і послуг, а вся номенклатура підприємства в цілому. Це дає не тільки цілісний погляд, але і дозволяє оцінити синергетичні ефекти взаємодії окремих, вироблених у даний час або раніше продуктів, особливо важливих для стратегічного аналізу (див. приклад у п. 7.1). Тому представляється доцільнішим говорити не про стратегію «продукт – ринок», а про товарно-ринкову стратегію підприємства (це, звичайно, лише вказує на акценти, але не означає відмови від аналізу положення і перспектив окремих виробів підприємства).

Розглянемо детальніше формування варіантів товарно-ринкової стратегії підприємства.

На першому етапі її розробки доцільно проаналізувати номенклатуру, що випускається, і сформувати укрупнені («стратегічні») номенклатурні групи. Для деяких підприємств це не вимагає ніяких зусиль, для інших (з розвинутою однорідною номенклатурою) представляє певні труднощі.

Угрупування виробів при аналізі стратегічних рішень ґрунтується на об'єднанні виробів, які взаємозамінні в такому сенсі: вилучення з виробничої програми даного виробу або не вплине на стратегічний потенціал підприємства, або цей вплив може компенсуватися за рахунок збільшення виробництва інших виробів даної групи. Такі «стратегічні номенклатурні групи» можна в контексті розробки стратегії розглядати як окремі «групові» вироби. Так само, як і при формуванні звичайних номенклатурних груп, сама методика угрупування може ґрунтуватися на трьох видах класифікації виробів за близькістю (схожістю) технології виробництва, способів споживання, технологічного переділу.

Для формування варіантів номенклатурно-ринкової стратегії повинна бути заповнена таблиця стратегічних груп виробів, що містить по кожному груповому виробу:

- найменування;
- характеристики рівня попиту по різних категоріях споживачів;
- оцінку стійкості попиту по групах споживачів (від 0 до 5 балів);
- оцінку можливого обсягу попиту при різних рівнях цін по групах споживачів; оцінку можливого обсягу попиту при різних рівнях витрат на просування товару і стимулювання попиту;
- основні види дефіцитної сировини і матеріалів, необхідних для виробництва виробу;
- оцінку стійкості рівня постачання по даному вигляду сировини (від 0 до 5 балів);
- оцінку розподілу можливого рівня постачання за ціною на сировині і витратами на стимулювання постачальників;
- показники собівартості (залежно від цін на ресурси), рентабельності, прибутковості виробу;
- оцінку прогресивності даного виробу по внеску в техніко-технологічний потенціал підприємства;
- оцінку «трудності» освоєння виробу (якщо воно не освоєне) (від 0 до 5 балів).

Стратегічні рішення щодо номенклатурної стратегії полягають у виборі одного з наступних варіантів: збереження номенклатурних груп, що проводяться в даний час; розширення переліку груп; звуження переліку груп; вилучення/включення груп у виробничу програму.

Разом з визначенням номенклатурних груп вироблюваних виробів товарна стратегія підприємства охоплює найважливіші рішення в таких сферах, як визначення асортименту продукції (сукупність типорозмірів у рамках кожного з номенклатурних типів), стратегії оновлення продукції, вибору масштабу виробництва і бажаного рівня якості продукції, що випускається. Не зупиняючись на детальному описі цих розділів стратегії, розглянемо загальні принципи формування стратегічних варіантів у даних розділах стратегії. Ці принципи однакові по відношенню до асортиментної,

масштабної і «якісної» стратегії; при формуванні варіантів стратегії оновлення номенклатури використовується інший принцип. Почнемо з нього.

Форми оновлення номенклатури виробництва розглядаються з погляду «тривимірної» класифікації номенклатурних позицій. Відповідно до трьох осей виділяються три способи розширення (скорочення) номенклатури: за рахунок технологічно близьких до тих видів продукції, що випускаються; за рахунок близьких за характером споживання до тих видів продукції, що випускаються; за рахунок продукції, що отримується за допомогою додаткової обробки продукції, що випускається. Нарешті, можливе «безсистемне» включення або вилучення видів виробів. Чим тісніший зв'язок нового виробу з наявною номенклатурою, тим більше шансів скоротити витрати по його виробництву порівняно з іншими виробниками, для яких цей зв'язок слабкий. У той же час вилучення з номенклатурного переліку виробу, не пов'язаного з іншими, пройде для виробництва найменш хворобливо. У загальному випадку переважною є ситуація, коли для кожної позиції в переліку номенклатури є інший виріб, тісно (по якомусь з прийнятних критеріїв) пов'язаний з першим.

Принципи формування варіантів асортиментної стратегії, стратегії масштабів виробництва і стратегії якості продукції спираються на «дискретизацію» безлічі вибору і представлення цієї множини у вигляді об'єднання трьох підмножин, у кожному з яких дана ознака представлена у високому, середньому або вищому ступені. Так, при виборі асортиментної стратегії варіанти представлені широко-, вузько- і середньоасортиментним виробництвом. У першому випадку виробництво покриває весь перелік можливих типорозмірів, у другому – лише невелику її частину, у третьому – істотну. Таким же чином кваліфікована і безліч варіантів масштабної та якісної стратегій підприємства.

Другу значну частину товарно-ринкової стратегії, як уже згадувалося, складає ринкова стратегія. Вона повинна визначити основні принципи і якісні орієнтири поведінки підприємства на товарному ринку, бажані характеристики складу споживачів і їх груп, стратегію конкурентної боротьби. Опишемо коротко можливі варіанти по кожному з перерахованих підрозділів ринкової стратегії.

Стратегія вибору структури ринку збуту продукції зводиться до трьох основних варіантів (кожен з яких, так само як і при формуванні номенклатурних груп, залежить від способу сегментації ринку споживачів або ринку покупців продукції підприємства):

- моносегментний ринок збуту (не менше 90% виручки від продажу продукції отримано з одного сегмента ринку);
- домінантно-сегментний ринок збуту (той же показник для одного з сегментів знаходиться в межах від 70 до 90%);
- полісегментний ринок збуту.

Визначення товарної стратегії підприємства можливо здійснювати на основі рангового аналізу структури діяльності, або рангового аналізу

асортименту. Для аналізу структури діяльності організації рекомендується використовувати метод рангового аналізу показників: конкурентна позиція зони господарювання і прибутковість діяльності. Для аналізу оптимальності структури асортименту: обсяг реалізації і рентабельність продукції.

Конкурентна позиція зони господарювання визначається за формулою:

$$D_o = \frac{f(I_k, I_m)}{I_e} \quad (7.1)$$

де  $I_k$ ,  $I_m$ ,  $I_e$  – звідні індекси конкурентоспроможності за якісними маркетинговими і економічними показниками.

### ***Цінова стратегія***

Коли приходить час боротьби з новими конкурентами і захисту свого прибутку, великі компанії мають тенденцію до використання одного і того ж набору цінових стратегій: зменшують витрати або період введення нового товару на ринок, або ж різноманітять пропозицію товарів, випускаючи з уваги кращу стратегічну “зброю” – сучасні цінові стратегії.

Незважаючи на те, що більшість компаній розглядають цінові рішення як важливі, такі, що вимагають пильної уваги з боку вищого керівництва, найчастіше вони або носять тактичний, а не стратегічний характер, або є відповіддю на ініціативу конкурентів. У цьому випадку типова реакція керівництва компанії така: “Треба понизити ціну товару X на 15% для протидії конкурентам і подивитися, чи зможемо ми компенсувати цю втрату підвищенням ціни на товар Y”. Подібне рішення може бути недостатнім для перемоги над конкурентами і часто є причиною зниження обсягу продажів товару Y.

Ефективна цінова стратегія компанії повинна бути чимось більшим, ніж різка у відповідь реакція на зміну ринкових умов. Будь-яке цінове рішення повинне відображати, по-перше, фундаментальну цінову стратегію, по-друге, сегментацію ринку, по-третє, еластичність ринку, по-четверте, рівень витрат, по-п'яте, потенціал конкурента, оскільки знання своїх конкурентів дозволяє компанії з більшим ступенем вірогідності прогнозувати їх у відповідь реакції, що враховуються при розробці цінових стратегій, по-шосте, компетентність керівництва компанії. Саме ці питання і є предметом даної статті.

Цінова політика має право “вирішального голосу” в ухваленні рішень з питань захоплення нових ринків або утримання існуючих. Проте необхідно відмітити, що цінові стратегії, ефективні для нових учасників ринку, не є такими для “старожилів” ринку. І це зрозуміло, оскільки цілі, ресурсний потенціал, сприйняття цін споживачами, інтенсивність конкуренції, структура витрат, структура цін, правові обмеження, зв'язки із споживачами старих і нових учасників ринку різні.

Безумовно, кожна компанія, незалежно від часу роботи на тому або іншому ринку, індивідуальна і має специфічну структуру і рівень цін, але все

такі існує якийсь стандартний набір цінових стратегій, найбільш ефективних для “новачків” ринку, і, відповідно, набір цінових стратегій, яким віддають перевагу старі учасники ринку.

Під ринковими “новачками”, як правило, розуміють три типи компаній. Перший тип – це нові, тільки що створені компанії. Другий тип – національні компанії, що диверсифікуються із споріднених галузей. Третій тип – зарубіжні компанії, що вперше прийшли на новий для них національний ринок.

Нові компанії частіше, ніж старожили, стикаються з проблемою зміни купівельних звичок. Рівень ціни нерозривно пов'язаний із сприйманою споживачем цінністю товару або послуги, тому типовий “новачок” запропонує потенційному покупцеві вищу ціну. Залежно від якості товару або послуги ціна фірми – “новачка” може бути як вищою, так і нижчою за аналог конкурента, що має міцні, сталі зв'язки з ринком. На ринках з високою конкуренцією компанії – “новачки” охоче занижують ціни на свою продукцію по відношенню до цін старих учасників ринку з метою завоювання більшої ринкової частки. Не випадково найпопулярнішою ціновою стратегією серед фірм-новачків є стратегія низьких цін.

Заявою: “Ми пропонуємо Вам нижчі ціни” новачки досить просто завойовують прихильність споживачів. Стратегія встановлення ціни нижчої, ніж ціна старожила, працює краще, якщо споживачі мають можливість порівняти товари або послуги. Ефективність стратегії низьких цін помітно знижується при складнішій покупці. Складність цінової структури і приховані цінові елементи – зазвичай не дуже хороша тактика, оскільки вимушує споживачів замислюватися над перевагою ціни компанії-новачка.

Консерватизм та інерція споживачів, навпаки, допомагають старожилам ринку. Щоб уникнути напруженості і ризику при зміні постачальників або швидкому збільшенні їх числа споживачі вважають за краще виплачувати старим, таким, що мають міцне положення на ринку компаніям-постачальникам значну цінову премію. Якщо ж споживачі не дають згоди компанії-постачальникові на виплату цінової премії, остання маскує реальний рівень ціни її складною структурою.

Останніми роками система подвійного ціноутворення набула широкого поширення. З кожним роком росте число фірм, що успішно її використовують. Наприклад, телефонні компанії встановлюють як фіксовану місячну абонентську плату за свої послуги, так і щохвилинну оплату розмов. Клієнти компаній по прокату автомобілів оплачують не тільки покупку необхідної ним послуги (вартість прокату автомобіля за добу), але й милі, пройдені автомобілем. Багато торговельних будинків отримують від своїх постійних клієнтів членські внески, що дозволяють останнім купувати товари з деякою знижкою.

Численні приклади як із зарубіжної, так і ще не такої багатой вітчизняної практики доводять правильність такого твердження: “Якщо ціною уміло управляти, то вона буде могутньою зброєю, за допомогою якої

можна, зберігаючи дохід фірми, ефективно протидіяти конкурентам”. У цілях посилення практичної значущості сказаного зробимо декілька важливих зауважень. Перше: слід пам'ятати, що рівень ціни товару повинен відображати реально існуючу позицію останнього на ринку, тобто між ціною товару і його позицією на ринку повинна бути строга відповідність. Друге, але не менш важливе зауваження: відсутність диференціації цін на один і той же товар залежно від характеристик сегментів, на яких він продається, свідчить про неграмотно проведену сегментацію ринку. І останнє, третє зауваження: структура ціни повинна відповідати цілям фірми і сприяти швидкій і ефективній реалізації вибраної цінової стратегії.

### ***Інвестиційна стратегія***

Інвестиційна стратегія – система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, визначуваних загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційну стратегію можна вважати генеральним напрямом інвестиційної діяльності фірми, що в перспективі повинен привести до досягнення інвестиційних цілей і отримання очікуваного інвестиційного ефекту.

Інвестиційна стратегія визначає:

- пріоритети напрямів і форм інвестиційної діяльності підприємства;
- характер формування інвестиційних ресурсів;
- послідовність етапів реалізації інвестиційних цілей, що забезпечують необхідний загальний розвиток організації.

Роль інвестиційної стратегії в забезпеченні ефективного розвитку підприємства:

1) Вона забезпечує механізм реалізації цілей майбутнього економічного і соціального розвитку організації в цілому і окремих її структурних одиниць.

2) Дозволяє реально оцінити інвестиційні можливості підприємства, забезпечити максимально можливе використання його внутрішнього інвестиційного потенціалу і можливість активного маневрування інвестиційними ресурсами.

3) Забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічної зміни чинників зовнішнього середовища.

4) Враховує заздалегідь можливі варіації розвитку неконтрольованих організацією чинників зовнішнього середовища і дозволяє звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності організації.

5) Відображає порівняльні переваги організації в інвестиційній діяльності в зіставленні з її конкурентами.

6) Забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, тактичного і оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємства.

7) Забезпечує відповідну програму організаційної поведінки в рамках реалізації найбільш важливих стратегічних інвестиційних рішень.

*Принципи інвестиційної стратегії:*

1) Інвайронменталізму: при розробці інвестиційної стратегії організація розглядається як певна система, повністю відкрита для активної взаємодії з чинниками зовнішнього інвестиційного середовища.

2) Принцип відповідності: інвестиційна стратегія є частиною загальної і підкоряється їй, тому вона повинна бути узгоджена із стратегічними цілями і напрямками діяльності підприємства.

3) Інвестиційної заповзятливості і комунікабельності: активний пошук ефективних інвестиційних зв'язків по всіх напрямках інвестиційної діяльності, а також на різних стадіях інвестиційного процесу.

4) Інвестиційної гнучкості та альтернативності: інвестиційна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням адаптивності до змін чинників інвестиційного зовнішнього середовища.

5) Інноваційний принцип: інвестиційна діяльність є головним механізмом впровадження технологічних нововведень, що забезпечують зростання конкурентної позиції організації на ринку.

6) Мінімізації інвестиційного ризику.

*Етапи розробки інвестиційної стратегії:*

1) Аналіз загальної, конкурентної і функціональної стратегій підприємства, вивчення інвестиційних намірів і очікувань на відповідність місії.

2) Дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку.

3) Оцінка сильних і слабких сторін організації, що визначають особливості її інвестиційної діяльності.

4) Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства.

5) Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегічних напрямів і форм інвестиційної діяльності.

6) Визначення стратегічних напрямів формування інвестиційних ресурсів.

7) Формування інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності.

8) Розробка система організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії.

9) Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії.

До найбільш відомих і широко вживаних методів розробки стратегії організації належать SWOT-аналіз і Гар-аналіз.

Інвестиційний SWOT-аналіз полягає в послідовному вивченні внутрішнього фінансового стану підприємства, у пошуку сильних і слабких сторін, а також прогнозуванні передбачуваних можливостей або погроз з боку інвестиційного середовища. На його підставі результатів такого аналізу

формується така інвестиційна стратегія підприємства, яка враховує сильні сторони і компенсує недоліки, мінімізує при цьому погрози і знижує ризик.

Інвестиційний Гар-аналіз полягає в знаходженні тієї різниці, яка існує між нинішньою тенденцією розвитку підприємства і потенційно можливим шляхом її розвитку. Ключове питання Гар-аналізу можна поставити таким чином: яку стратегію повинна вибрати організація, щоб активізувати свою діяльність.

Показник Гар означає ту різницю, яку можна компенсувати 4 основними способами:

1) Інвестиційна стратегія оптимізації: компанія інвестує додаткові засоби в оптимізацію нині існуючих товарів (послуг).

2) Інвестиційна стратегія інновації: інвестуються засоби в придбання нових технологій, розробку нових товарів.

3) Інвестиційна стратегія сегментації: компанія інвестує фінансові ресурси з метою обхвату нових ринків.

4) Інвестиційна стратегія диверсифікації: найбільш ризикований і дорогий спосіб реалізації стратегії, що полягає у вкладенні значних засобів в розширення об'єктів діяльності, номенклатури продукції і так далі

Таким чином, стратегічна інвестиційна діяльність тісно пов'язана з такими функціями управління організацією, як маркетинг, інновація, виробництво і так далі, що означає максимально широку компетентність фінансового менеджера, яка відповідає за формулювання і реалізацію інвестиційної стратегії.

### **7.3 Матричні методи стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємства**

Найбільш поширеним напрямом дослідження конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі, а також його стратегічного потенціалу є методологія матричного аналізу. Вона передбачає дослідження господарського портфеля (сукупності напрямів діяльності) підприємства з метою визначення його конкурентоспроможності відповідно до умов і вимог зовнішнього конкурентного середовища.

Матричні методи економічного аналізу – сукупність прийомів дослідження та аналізу економічних процесів, заснованих на побудові економічних таблиць (матриць, шкал). Об'єктом матричного аналізу є стратегічний (корпоративний) портфель підприємства – сукупність щодо самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) або щодо самостійних напрямів діяльності. Виходячи з цього, його називають ще і портфельним аналізом.

Портфельний аналіз стратегії підприємства – інструмент стратегічного управління, за допомогою якого визначають і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою напрямку ресурсів у найбільш перспективні напрями господарській діяльності, скорочення (припинення) інвестування в неефективні проекти.



Основа портфельного аналізу – побудова двомірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати за різними критеріями бізнес-одиниці або продукти. Такими критеріями можуть бути темпи збільшення продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі. У матрицях використовують різні поєднання показників, проте всі вони є двомірними, в них по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, а по іншій – зовнішніх. Найбільш поширеним є підхід, згідно з яким по одній осі визначають оцінку перспектив розвитку галузі, ринку, а по іншій – оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства.

Аналіз здійснюється за таким алгоритмом:

1) розділення всіх видів діяльності підприємства на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). Критеріями ідентифікації (виділення) бізнес-одиниць: самостійне обслуговування ринку, а не інших підрозділів підприємства; наявність власних споживачів і конкурентів; здатність керівництва визначати і контролювати ключові чинники, що визначають успіх на ринку. На підприємствах з функціональною структурою управління бізнес-одиницею є асортимент продукції, з дивізіональною – господарський підрозділ;

2) оцінка відносної конкурентоспроможності бізнес-одиниці і перспектив розвитку відповідних ринків;

3) розробка стратегії кожної бізнес-одиниці;

4) оцінка бізнес-стратегій підрозділів підприємства на відповідність корпоративній стратегії (порівняння прибутку і необхідних ресурсів кожного підрозділу). Це найбільш складний етап у стратегічному управлінні, оскільки вимагає уміння прогнозувати, передбачати розвиток зовнішнього середовища, тобто «відчувати» ринок.

Основний недолік портфельного аналізу – використання даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполяції їх у майбутнє; орієнтованість на експертну, а не на кількісні оцінки; оцінювання на основі зіставлення тільки 2-х показників без урахування безлічі інших чинників (інвестиції, якість, виробничі потужності і так далі).

Найбільш відомі методи портфельного аналізу запропоновані Бостонською консалтинговою групою (портфельна матриця БКГ) і консалтинговою фірмою McKinsey.

### ***Матриця БКГ***

В основу матриці БКГ (матриці зростання частки ринку) покладено модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить такі стадії: вихід на ринок (товар - «проблема»); зростання (товар «зірка»); зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). При цьому змінюються грошові потоки і прибуток підприємства: збиток змінюється зростанням прибутку, а потім поступовим її зниженням.

Матриця БКГ концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одиницями підприємства (його

продуктами). На її основі аналізують номенклатуру продукції, визначаючи до якої позиції матриці можна віднести її вигляд. Для цього бізнес-одиниці підприємства класифікують за показниками відносної частки ринку (ОДР) і темпами зростання галузевого ринку. Показник ОДР визначають як частку бізнес-одиниці поділену на долю ринку найбільшого конкурента. Якщо, наприклад,  $ОДР = 2$ , це означає, що частка ринку бізнес-одиниці в 2 рази більша, ніж у найближчого конкурента, а  $ОДР < 1$  – частка ринку бізнес-одиниці менша, ніж у ринкового лідера. Це положення обгрунтоване кривою досвіду.

Для побудови матриці БКГ фіксують по горизонтальній осі значення відносної частки ринку, по вертикальній – темп зростання галузі. Далі, розділивши отриману площу на 4 базових квадранти, отримують відповідну матрицю.

Матриця БКГ заснована на 2-х гіпотезах:

1) Істотна частка ринку означає конкурентну перевагу, обумовлену рівнем витрат виробництва. Тому найбільший конкурент має найвищу рентабельність, максимальні фінансові потоки при продажі по ринкових цінах. Ця гіпотеза заснована на ефекті кривої досвіду.

2) Присутність підприємства на ринку, що розвивається (що росте), означає для підприємства потребу у фінансових ресурсах для оновлення і розширення виробництва, що росте, інтенсивної реклами і так далі. Якщо темп зростання галузі невеликий, товар не вимагає значного фінансування. Обгрунтована ця гіпотеза моделлю життєвого циклу товару.

Нові продукти найчастіше з'являються в галузях, що ростуть, розвиваються, і мають статус товару – «проблеми», вони можуть бути дуже перспективними, але вимагають істотних фінансових вкладень і підтримки керівництва. Невизначеність тенденцій на ринку споживання продукції підвищує ризики, що вони не стануть товарами – зірками і потраплять у групу товарів – «собак». Ризик фінансових вкладень у цю групу найбільший. Головне стратегічне питання в критичній ситуації полягає у виборі моменту припинення фінансування цих продуктів і вилучення їх з продуктового портфеля.

Товари – «зірки» – ринкові лідери, що перебувають на піку свого продуктового циклу, володіють винятковими споживчими властивостями і претендують на високу частку на ринку, що розвивається. Проте, незважаючи на привабливість даної позиції, чистий грошовий дохід від їх реалізації є достатньо низьким і для забезпечення високих темпів його зростання необхідні істотні інвестиції. Вибравши стратегію «зняття сливок», необхідно зменшити інвестиції з метою підвищення поточного прибутку. Проте в довгостроковій перспективі таке рішення може бути не вигідним, оскільки пов'язано з втратою шансів перетворення на товар – дійну корову. Тому відносно товару – зірки важливо врахувати майбутні, а не поточні доходи.

Поступово темпи зростання ринку сповільнюються, і товари – «зірки» стають «дійними коровами», тобто продуктами, що займають лідируючі позиції на ринку з низьким темпом зростання, що не вимагають істотних інвестицій на власний розвиток і забезпечують істотні позитивні грошові потоки. Ці товари не тільки окупають себе, але і формують ресурси для інвестування в нові проекти, від яких залежить розвиток підприємства.

Товари – «собаки» займають невелику частку на ринку і не мають перспектив зростання, оскільки перебувають у непривабливих галузях з високим рівнем конкуренції. Чисті грошові доходи від їх реалізації нульові або негативні. За винятком певних обставин (наприклад, продукт є додатковим або супутнім товару – дійна корова або зірка) від них слід позбавлятися. Проте багатопрофільні компанії зберігають їх в своїй номенклатурі, якщо вони відносяться до зрілих галузей, оскільки ринки таких зрілих галузей мають достатню ємкість, відносно захищені від різких коливань попиту і крупних нововведень, які корінним чином змінюють переваги споживачів. Це дає можливість підтримувати конкурентоспроможність на ринку навіть за умов малої частки ринку.

До загальноновизнаних достоїнств цього інструменту прийнято відносити такі:

Виділення найбільш важливої з погляду ринкового успіху системи координат “Частка ринку - Зростання ринку”.

Внутрішня інтеграція значущих теоретичних і емпіричних концепцій маркетингу (життєвий цикл продукту, крива навчання).

Вельми вдалий спосіб візуалізації відносного положення стратегічних господарських підрозділів (СПП) у просторі базових координат.

Точні найменування основних категорій СПП, що запам'ятовуються.

### ***Матриця McKinsey – General Electric***

Цей різновид портфельної матриці, що отримував назву «Екран бізнесу», розроблений консалтинговою групою McKinsey спільно з корпорацією General Electric. Матриця складається з 9 частин і заснована на оцінюванні довгострокової привабливості галузі і сили конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

Дана модель використовує більше даних, ніж матриця БКГ. Збільшення ринку трактується в ній як привабливість галузі, а частка ринку – як стратегічне положення (конкурентні позиції товарів). Крім того фахівці McKinsey вважають, що чинники, що визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на різних ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спочатку виділити чинники, що найбільш відповідають його специфіці, об'єктивно оцінити їх рівень (низький, середній, високий).

Найбільш характерні положення матриці знаходяться в кутових квадратах. Проміжні позиції, як правило, дуже важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого, можливі також середні оцінки по всіх критеріях.

Матриця McKinsey припускає пошук рішення по таких стратегічних альтернативах:

- 1) інвестування з метою утримання отриманих позицій і адекватне реагування на розвиток ринку;
- 2) інвестування з метою поліпшення отриманої позиції (зсув на матриці управо), підвищення конкурентоспроможності;
- 3) інвестування для відновлення втраченої позиції (таку стратегію важко реалізувати на недостатньо привабливому ринку);
- 4) зниження рівня інвестицій з метою «збору урожаю», наприклад, шляхом продажу бізнесу;
- 5) деінвестування і вихід з ринку (сегмента) з низькою привабливістю, на якому підприємство не може отримати істотну конкурентну перевагу.

Матриця рекомендує типові, узагальнені стратегії, які можна використовувати як орієнтири для подальшого аналізу. Поглиблені дослідження, як правило, конкретизують, кількісно визначають чинники.

У кожній клітці модифікованої матриці запропоновано декілька типових загальних орієнтирів і напрямів, які можна розглядати при ухваленні стратегічних рішень щодо витрат, виробництва, інвестування, досягнення стратегічних позицій і так далі

Побудова матриці McKinsey здійснюється, як правило, у такій послідовності:

- 1) Оцінка привабливості галузі, що передбачає:
  - а) вибір критеріїв оцінювання (ключові чинники успіху для певного галузевого ринку);
  - б) визначення значущості кожного чинника в досягненні корпоративних цілей (у сумі рівний 1);
  - в) оцінювання ринку по кожному критерію від 1 (непривабливий) до 5 (дуже привабливий);
  - г) множення значущості на оцінку і підсумовування набутих значень по всіх чинниках, унаслідок чого отримуємо зважену оцінку привабливості ринку певної стратегічної одиниці бізнесу. Рейтинги привабливості галузі ранжирують від 1 (привабливість низька, конкурентні позиції слабкі) до 5 (висока привабливість галузі, дуже сильна конкурентна позиція бізнесу). Оцінку 3 виставляють для середніх значень ключових параметрів.
- 2) Оцінка сили бізнесу/ конкурентної позиції (аналогічно попередньому етапу), унаслідок чого отримуємо рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу, яку аналізують.
- 3) Позичіювання всіх проранжированих на попередніх етапах підрозділів корпоративного портфеля, внесення їх параметрів у матрицю. Побудована таким чином матриця відображає поточний стан корпоративного портфеля.

4) Проектування корпоративного портфеля на майбутнє, що передбачає оцінку впливу прогнозованих змін зовнішнього середовища на можливість привабливості галузі і конкурентну позицію СЕБ.

### *Модель аналізу McKinsey 7S*

Назва моделі походить від назви компанії і 7 чинників її діяльності, тобто 7 слів, які починаються в англійській мові з букви S (strategy – стратегія; skills – навички; shared values – загально визнані цінності; structure – структура; systems – системи; staff – кадри; style – стиль).

Відповідно до цієї моделі стратегічний стан підприємств оцінюють за такими показниками: відносний розмір, зростання, частка ринку, порівняльна рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, образ, управління і люди. Певний набір критеріїв рекомендується для оцінювання привабливості ринку: абсолютний розмір, розвиток ринку, широта ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку, соціальна роль, вплив на зовнішнє середовище, юридичні обмеження.

Після аналізу показників вибудовують матрицю «стратегічний стан - привабливість ринку» і визначають стратегію підприємства.

Ця матриця також не може бути без обмежень використана, оскільки вона не враховує безлічі ринкових реалій. Наприклад, якщо стратегічний стан підприємства оцінюється як слабкий, а його ринок – не вигідний, то відповідно до теорії необхідно «зібрати урожай» і залишити його. Проте збиткова СОБ може з часом стати перспективною, а ринок привабливим.

До дієвих інструментів стратегічного аналізу відносять метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy – вплив ринкової стратегії на прибуток), що забезпечує встановлення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Погляди його прихильників базуються на тому, що ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від галузі, розміру, специфіки продукції, географічного положення, обумовлюється загальними для всіх виробництв чинниками. У результаті аналізу даних про функціонування підприємств було визначено 37 таких чинників, які на 80% пояснюють відмінності показників ефективності господарських організацій. Найбільш істотними є:

1) капіталоємність (за інших рівних умов більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень довгострокової прибутковості);

2) відносна якість продукції (кращі фінансові показники мають підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище, ніж продукцію конкурентів);

3) продуктивність (за інших рівних умов підприємства з вищим рівнем продуктивності праці є рентабельнішими);

4) конкурентна позиція бізнесу (велика частка ринку порівняно з основними конкурентами забезпечує великий прибуток);

5) низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду);

б) вертикальна інтегрованість (на стабільному ринку вона позитивно впливає на господарську діяльність, на нестабільному – негативно);

7) інновації (збільшення вкладень у НДПКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі покращує результати господарської діяльності підприємства тільки за умови, що підприємство має сильну позицію на ринку).

У реальній практиці стратегічні чинники взаємозв'язані, що спонукає до побудови емпіричних залежностей, які відображають ці взаємозв'язки. Метод PIMS представляє ці взаємозв'язки у двовимірних матрицях, по осях яких відображено 3-5 рівнів (якісних характеристик) цих чинників. Такими чинниками є: ціна – якість; рівень якості – частка ринку і так далі. Далі складають достатньо прості матриці, у клітинах яких фіксують відносну ціну, прогнозну частку на ринку, рівень рентабельності інвестицій та інші показники.

Систему матричних методів формування та аналізу корпоративних стратегій представляє матриця ADL/LC, заснована на визначенні стадії життєвого циклу СОБ. Вона зосереджена на 20 – 24 типових ситуаціях (клітках), для кожної з якої запропоновано 2 – 3 типові стратегії.

Достатньо поширеною є і матриця І. Ансоффа, яка рекомендує декілька стратегій зростання для різних поєднань товару і ринку, які розрізняють за критерієм «старий, - новий».

Досвід країн з розвинутою економікою свідчить, що вірогідність успіху наведених у матриці Ансоффа окремих стратегічних альтернатив неоднакова: унаслідок синергетичного ефекту вірогідність успіху старого товару на старому ринку складає 50%, нового товару на старому ринку – 33%, старого товару на новому ринку – 20%, нового товару на новому ринку – 5%.

Таблиця 7.4 – Матриця І. Ансоффа

Варіанти	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Збільшення частки ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Модель Ансоффа розвинув німецький дослідник Дерек Абель, який запропонував визначити сферу бізнесу в трьох змінах: обслуговуванні групи покупців (хто?), потреби покупців (що?), технологія, використовувана при розробці і виготовленні продукції (як?).

Новизна моделі Абеля полягає в тому, що порівняно з Ансоффом він пропонує додатковий третій чинник для визначення бізнесу – технологію.

### Питання для самоконтролю

1. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.
2. Основні етапи розвитку теорії та практики стратегічного управління.

3. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.
4. Категоріальний апарат інноваційної діяльності промислового підприємства. Методичні положення статистики інноваційної діяльності промислових підприємств. Форми статистичної звітності.
5. Поняття стратегії. Визначення стратегії різними авторами (І.Ансофф, Б.Карлоф, М.Портер, Дж. Томпсон та ін.)
6. «Стратегічний набір».
7. Загальні та загальноконкурентні стратегії.
8. Продуктово-товарні стратегії. Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій
9. Ресурсні стратегії.
10. Функціональні стратегії.
11. Комплексні стратегії.
12. Роль, значення, сутність та місце мети у стратегічному управлінні.
13. Місія, генеральна мета підприємства.
14. Класифікація цілей.
15. «Дерево і цілей підприємства».
16. Роль ситуаційного аналізу при формуванні стратегії. Об'єкти стратегічного аналізу, його цілі та основні результати. Етапи і форми стратегічного аналізу і основний аналітичний інструментарій.
17. Організація у зовнішньому середовищі.
18. Конкурентне середовище організації.
19. Методи і напрями галузевого аналізу і аналізу конкурентів.
20. Карти стратегічних груп як інструмент стратегічного аналізу конкуренції в галузі.
21. Внутрішнє середовище організації.
22. Аналіз існуючої стратегії організації.
23. Стратегічний потенціал організації: поняття та підходи до його оцінки.
24. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства.
25. Стратегії та конкурентні переваги.
26. Стратегії концентрованого росту та скорочення.
27. Стратегії диверсифікації (диверсифікованого зростання).
28. Аналіз бізнес-портфеля диверсифікованих компаній.
29. Методика портфельного аналізу.
30. Стратегії та конкурентні переваги в диверсифікованих компаніях.
31. Корпоративність і стратегії реструктуризації портфеля.
  32. Проблеми реалізації стратегії.
  33. Мета та принципи стратегічного планування.
  34. Бар'єри стратегічного планування.
  35. Подолання бар'єрів.
  36. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.
  37. Роль організаційних структур управління в реалізації стратегії.
  38. Формування ОСУ стратегічного типу.

39. Роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні.

40. Економічні відносини між окремими підрозділами корпорації.

41. Стил і методи стратегічного управління.

42. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

43. Організаційний і стратегічний контроль.

44. Сутність стратегічної інформації.

### **Тестові завдання**

1. Економічна стратегія передбачає:

- а) виявлення впливу ідеологічних причин на народне господарство;
- б) ефективне досягнення цілей економічними методами та заходами;
- в) управління виробництвом з єдиного центру.

2. Мистецтво стратегії полягає у:

- а) удосконаленні процесу розробки стратегії;
- б) координації розподілу ресурсів підприємства;
- в) втіленні результатів розумової діяльності у конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дозволили досягти високої ефективності.

3. Термін “стратегія” означає:

- а) спосіб ведення господарства;
- б) підвищення ефективності суспільного виробництва;
- в) мистецтво військового начальника.

4. Вчений економіст П.Доль дав таке визначення стратегії:

- а) стратегія визначає напрямок, у якому рухається економічна система, виконуючи поставлені завдання;
- б) стратегія – це набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності;
- в) стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.

5. М.Портер дав наступне визначення стратегії:

- а) стратегія визначає напрямок, у якому рухається економічна система, виконуючи поставлені завдання;
- б) стратегія – це набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності;
- в) стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.

6. А.Томпсон дав таке визначення стратегії:

- а) стратегія визначає напрямок, у якому рухається економічна система, виконуючи поставлені завдання;
- б) стратегія – це набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності;
- в) стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.



7. За рівнем управління, на якому опрацьовується стратегічна модель, бувають такі види стратегії:

- а) корпоративна, бізнесова, функціональна, ресурсна;
- б) зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активна, пасивна.

8. За стадією життєвого циклу підприємства стратегія поділяється на такі види:

- а) корпоративна, бізнесова, функціональна, ресурсна;
- б) зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активна, пасивна.

9. За характером поведінки на ринку стратегія поділяється на такі види:

- а) корпоративна, бізнесова, функціональна, ресурсна;
- б) зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активна, пасивна.

10. Творчий підхід у формуванні стратегічної моделі означає:

а) швидке внесення необхідних змін у залежності від змінюваних умов на ринку;

б) уміння передбачити можливі майбутні проблеми;

в) готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.

11. Принцип інноваційності поведінки у формуванні стратегічної моделі означає:

а) швидке внесення необхідних змін у залежності від змінюваних умов на ринку;

б) уміння передбачити можливі майбутні проблеми;

в) готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.

12. Принцип гнучкості та адаптивності у формуванні стратегічної моделі означає:

а) швидке внесення необхідних змін у залежності від змінюваних умов на ринку;

б) уміння передбачити можливі майбутні проблеми;

в) готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.

13. Однією з важливих альтернатив інтенсивного зростання підприємства є:

а) розширення діяльності науково-дослідних підрозділів підприємства;

б) розвиток первинного попиту шляхом залучення нових споживачів через стимулювання покупок;

в) посилення служби економічної безпеки підприємства.

14. Під системою розуміють:

а) сукупність взаємопов'язаних елементів, призначених для досягнення певної мети;

б) особливості діяльності підприємства в умовах ринку;

в) джерела забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

15. Головна розбіжність між довгостроковим (перспективним) та стратегічним плануванням полягає у:

- а) передбаченні змін;
- б) рівні підготовки задіяних управлінських кадрів;
- в) трактуванні майбутнього.

16. Критерієм економічної ефективності стратегії є:

а) максимізація можливого внеску кожного окремого підрозділу (або робочого місця) до залишкового прибутку фірми, або мінімізація витрат ресурсів;

б) кількість обслуговуючих підрозділів виробничої інфраструктури фірми;

в) кількість працівників з вищою освітою.

17. Стратегічне планування виступає як:

а) підгрунття будь-якого іншого планування у межах підприємства;

б) можливість забезпечення виробництва необхідними ресурсами;

в) можливість відшукати додаткові ринки збуту виготовленої продукції.

18. Максимізація можливого внеску функціонального підрозділу до залишкового прибутку фірми або мінімізація витрат ресурсів - це:

а) додаткове джерело інформації для розробки комплексної стратегії;

б) критерій економічної ефективності функціонального підрозділу;

в) кількісна оцінка внутрішнього стану підприємства.

19. Фаза організаційного розвитку підприємства:

а) передує процесу розробки стратегії;

б) починається після розробки стратегії;

в) характерна лише для підприємств, що тільки починають свій шлях на ринку.

20. Поняття “планування діяльності підприємства” - це:

а) швидке вирішування різноманітних завдань управління;

б) показник ефективності використання ресурсів підприємства;

в) процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, найважливіша функція управління ним.

21. Планування на підприємстві:

а) об'єднує підрозділи підприємства загальною метою;

б) є проявом дії об'єктивних економічних законів;

в) це можливість підвищити якість продукції.

22. За своїм змістом стратегія підприємства є:

а) можливістю збільшення обсягів виробництва продукції;

б) довготерміновим плановим документом;

в) шляхом підвищення якості продукції.

23. Стратегічне планування - це:

а) процедура планування в умовах постійної мінливості ринкового середовища;

б) кількісна відповідність між взаємопов'язаними розділами та показниками плану;

в) процес здійснення сукупності систематизованих взаємоузгоджених робіт з визначення довготермінових цілей та напрямків діяльності підприємства.

24. Під опором змінам на підприємстві розуміють:

а) конфігурацію системи управління;

б) багатогранні явища, що викликають непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін;

в) відстрочку початку процесу змін.

25. У практиці бізнесу “культура” означає:

а) орієнтацію керівників, або образ мислення керівників;

б) безсумнівну підтримку процесу стратегічних змін на підприємстві;

в) перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам.

26. Активність підтримки або опору стратегічним змінам на підприємстві залежить від:

а) ступеня невідповідності культури та структури влади прийдешнім змінам;

б) наслідків змін для організації;

в) рівня у ієрархії та культурних орієнтаціях різних центрів на підприємстві.

27. Вибір показників для оцінки виконання стратегії залежить від:

а) результатів контролю за виконанням стратегії;

б) функціональної області діяльності підприємства та контрольованих параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;

в) місце розташування виробництва.

28. Відстрочка початку процесу змін на підприємстві - це:

а) форма прояву опору змінам;

б) додаткові витрати підприємства;

в) форма прояву ірраціональної поведінки економічної системи.

29. Причини опору змінам можна простежити:

а) за рівнем якості продукції;

б) за реакцією окремих осіб, або за спільними діями груп індивідів;

в) за змінами обсягів виробництва певних видів продукції.

30. Перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам залежить від:

а) характеру діяльності окремих підрозділів підприємства;

б) наявності фінансових коштів на підприємстві;

в) культурно-політичної орієнтації центрів сили.

31. Культурна орієнтація центрів сили - це:

а) перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам;

б) готовність відстоювати переконання свого центру;

в) рівень використання влади.

32. Боротьбу з опором змінам слід розпочинати з:

- а) створення “стартового майданчика”;
  - б) пошуку джерел опору;
  - в) усунення затримок реалізації стратегічних задумів.
33. Демографічні чинники характеризують:
- а) перебіг науково-технічного прогресу;
  - б) загальний стан економіки;
  - в) зміни у структурі народонаселення.
34. Сканування стосовно до проблем стратегії підприємства - це:
- а) безперервне упорядковане простежування за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;
  - б) кількісна та якісна оцінка внутрішніх сигналів про стан та динаміку стратегічного потенціалу фірми;
  - в) визначення “контрольних точок” у ланцюжках економічних явищ.
35. Моніторинг стосовно до проблем стратегії підприємства – це:
- а) розпізнавання і правильне прочитання ринкових сигналів;
  - б) швидкість змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми;
  - в) порівняння відомих аспектів поведінки конкурентів з раптовими її змінами.

### **Літературні джерела**

1. Karpenko L.N. The Activation of Innovation and Investment Development of Industrial Enterprises and its Strategy : [моногр.] / L.N. Karpenko. – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2017. – 471 p.
2. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз - К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272с. Режим доступу: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/14979/mod\\_resource/content/1/strat\\_upr\\_Dikan.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/14979/mod_resource/content/1/strat_upr_Dikan.pdf)
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 224 с. Режим доступу: [http://cul.com.ua/preview/strat\\_meneg\\_Brovkova.pdf](http://cul.com.ua/preview/strat_meneg_Brovkova.pdf)
5. Менеджмент для магістрів: підручник: у 2 т. / за гл.ред. О.Ф.Балацького, О.М.Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2011. – Т.1. – 662 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист. 2008. – 296 с. Режим доступу: <http://www.alleng.ru/d/manag/man005.htm>
7. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л. 2008. – 464 с. – Режим доступа: [http://web-local.rudn.ru/web-local/disc/?id=1448&rasd\\_id=50393&v=2085](http://web-local.rudn.ru/web-local/disc/?id=1448&rasd_id=50393&v=2085)
8. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, ТК Велби. 2008. – 224 с. – Режим доступа:

<http://rurusloadss.magix.net/public/malenkov-yu-a-strategicheskiy-menedjment-uchebnik.html>

9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, Сиб. согл. 2008. – 288 с. Режим доступа: [http://tourlib.net/books\\_men/markova.htm](http://tourlib.net/books_men/markova.htm)

10. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Планирование. Контроллинг. Учет рисков. – СПб.:Питер. 2008. – 496 с. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man040.htm>

## РОЗДІЛ 8

### УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1 Сутність та зміст інтелектуального капіталу
- 8.2 Інтелектуальний капітал у складі ресурсів підприємства
- 8.3 Аудит інтелектуального капіталу

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, промислова власність, авторське право, людський капітал, нематеріальні активи.

#### 8.1 Сутність та зміст інтелектуального капіталу

Визначення поняття ІК.

Як відомо, у самому загальному вигляді капітал розглядається як фінансовий фізичний. Обидва вони можуть бути власними і позиковими. Фінансовий капітал використовується у формі грошей, або у вигляді цінних паперів. Фізичний капітал – у формі матеріальних активів, в першу чергу таких як рухоме і нерухоме майно.

В останні роки все частіше в науковій літературі та у практичній діяльності використовується поняття інтелектуальний капітал (ІК). Поява нової категорії є наслідком поступового розвитку суспільства на базі науково-технічного прогресу.

Динаміка світового науково-технічного прогресу веде не тільки до глибоких змін в економіці всіх країн, але й породжує нові поняття й категорії, розширює сформовані стереотипи. До числа таких категорій відноситься поняття «інтелектуальний продукт», «інтелектуальний капітал». Саме по собі поняття «капітал» – поняття складне, його тлумачення історично змінювалося. Так, якщо меркантилісти ототожнювали капітал, як правило, із грошми, те вже Ф. Кенз і його послідовники вважали, «що гроші самі по собі являють собою марне багатство, що нічого не провадить». У теоретичних дослідженнях Д. Рикардо про капітал, це поняття характеризується як «частина багатства країни, що вживається у виробництві й складається з їжі, одягу, інструментів, сирих матеріалів, машин і пр., необхідних, щоб надати руху праці».

Більше пізніше визначення суті капіталу (Дж.С. Милль) характеризується як «раніше накопичений запас продуктів минулої праці».

Виникнення «інтелектуального капіталу» є закономірним, історично обумовленим процесом як результату розвитку науки й технології, глибокого проникнення їх у процес виробництва.

Історично першим можна вважати поняття, уведені основоположником класичної економічної теорії Адамом Смитом. Відомо, що автор затверджував, що основний капітал складається в числі іншого «із придбаних і корисних здібностей всіх жителів або членів суспільства, тобто як би містить у собі «людський капітал». У своєму сучасному виді концепція

людського капіталу була сформульована наприкінці 50-х початку 60-х років ХХ століття в рамках чиказької школи національної економіки. Це, насамперед, роботи Т. Шульца, Г. Беккера, Я. Менцера. Дослідженню цих проблем присвячені роботи Т. Стюарта, Л. Эвндсона, Л. Мэлоуна, С. Брукінг, І. Іноземцева.

У вітчизняній економічній літературі інтерес до даної проблеми активізувався в 90-і роки. З'явився цілий ряд статей і монографічних досліджень.

Серед них роботи А.И. Добриніна, С.А. Дятлова, С.М. Климова, В. Геєца, Е. Марчука й ін. Серед останніх публікацій звертають на себе увага статті В. Александрової, А. Чухно, Е. Гришанової, А. Кендюхова, А. Федулової і ін.

«Інтелектуальний капітал» як і будь-який нематеріальний об'єкт, важко піддається визначенню. Існують різні визначення поняття «інтелектуальний капітал». Так, Эксидаров М.А. сутність інтелектуального капіталу, як економічної категорії, визначає як систему «...відносин різних економічних суб'єктів із приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня, рішення проблеми нерівномірності світового й регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів».

Інтелектуальний капітал – це знання, які можна перетворити в прибуток і оцінити. Таке широке визначення, на думку фахівців, охоплює будь-які технологічні, управлінські й ринкові новинки, які можуть бути інновацією, тобто приносить додатковий прибуток.

На перший погляд, можна було б погодитися із цією думкою, але поняття «капітал», і зокрема «інтелектуальний капітал», мають трохи іншу економічну природу в умовах ринку.

На наш погляд, найбільш вдалим є функціональне визначення інтелектуального капіталу, дане Х. Макдональдом, штатним футурологом однієї з американських компаній, що належить Fujitsu. «Інтелектуальний капітал – це знання, які є в організації й можуть використатися, щоб одержувати різного роду переваги перед конкурентами».

Це функціональне, можна сказати, ринкове визначення інтелектуального капіталу необхідно доповнити структурними, оскільки неструктуровані знання не можуть бути використані в конкурентній боротьбі. Як уважають Д. Клейн, Л. Прусак, інтелектуальний капітал – це інтелектуальний матеріал, що формалізований, зафіксований і використовується для виробництва більше коштовного майна.

Робляться спроби дати визначення інтелектуальному капіталу через розкриття його структури – людський, структурний, споживчий. Опираючись на функціональний підхід, А. Кендюхов дає таке визначення інтелектуального капіталу «інтелектуальний капітал – це здатні створювати

нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, надані людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами...».

Існує і такий погляд на розкриття суті як – це термін щодо означення нематеріальних активів, без яких компанія у даний час не може існувати.

Б.Б. Леонтьєв дає таке тлумачення поняття інтелектуальний капітал – «під ІК того чи іншого суб'єкта розуміється вартість сукупності інтелектуальних активів, які в нього є, включаючи, включаючи інтелектуальну власність, його природні та набуті інтелектуальні здібності і навички, а також накопичені ним бази знань, відносини з іншими суб'єктами».

І далі головна функція ІК – суттєво прискорити приріст маси прибутку за рахунок формування і реалізації необхідних підприємству систем знань, і відносин, які в свою чергу забезпечують його високо ефективну господарську діяльність.

На наш погляд, інтелектуальний капітал за аналогією може бути визначений як «раніше накопичені знання й уміння». Разом з тим у цей час у зв'язку з поширенням інтелектуальної праці, формуванням інформаційних технологій, мова вже може йти про поділ інтелектуального капіталу на дві складові частини. Одна з них – людина, його знання, утворення й професіоналізм створюють якісно нову категорію капіталу – «людський капітал». Друга складова – інтелектуальний продукт. Обидві складові – фактори, що визначають створення багатства сучасного суспільства й займають все більше місце на сучасному ринку., таким чином інтелектуальний капітал може бути визначений як симбіоз людського капіталу й результатів у вигляді інтелектуального продукту.

Інтелектуальний капітал стає усе більше значимим у сучасному світі, визначає імідж організації й утримання бізнесу. Останні дослідження в сфері інтелектуального капіталу свідчать про більше високу цінність інтелектуального капіталу в порівнянні з матеріальними ресурсами. Так, за даними професора Колумбійського університету Ф. Лихтенберга, долар, витрачений на дослідження й розробки, приносить у вісім разів більший прибуток, чим долар, вкладений у техніку. А.Ч. Хенді з Лондонської школи бізнесу затверджував, що інтелектуальний капітал корпорації звичайно в тричотири рази перевищує облікову вартість її матеріальних доходів. По більше пізнім даним відношення інтелектуального капіталу до сукупної вартості матеріальних засобів виробництва й фінансового капіталу коливається між 5:1 і 6:1.

Отже формування та стратегічне управління ІК має стати першочерговим завданням промислових підприємств.

Більшість дослідників даної проблеми підрозділяють ІК на три частини: «людський капітал», «Структурний капітал», та «споживчий капітал».

Цінність цього підходу є у достатньо чіткому розмежуванні поняття людського капіталу та структурного, та в розгорнутому визначенні їх змісту.



Людський капітал визначається як «сутність знань, практичних навичок і творчих здібностей службовців компанії, прикладена до виконання та текучих завдань. Інші його складові – моральні цінності компанії, культура праці, і загальний підхід до діла.

Не відкидаючи цього визначення, людський капітал можна означити як спроможність пропонувати неочевидні рішення, він – джерело оновлення прогресу.

Головне призначення людського капіталу – створення та розповсюдження інновацій (продукту, технології, системи, або структури підприємства).

Людський капітал зростає двома способами:

1 - компанія (підприємство) використовує максимальний обсяг знань своїх співробітників;

2 – максимальна кількість співробітників володіє знаннями, здатними принести користь підприємству (компанії).

Одним із показників людського капіталу підприємства, її здатності до новачії є питома вага нової продукції у загальному обсязі продажів.

Структурний капітал – це все, що залишається в компанії, коли співробітники ідуть до дому. Це все складається із капіталу споживачів та організаційного капіталу. Капітал споживачів формується із бази споживачів, характеру їх зв'язків та потенціалу. Наявність категорії капіталу споживачів найбільш виразно проявляється у різних фінансових організаціях, де обсяг, структура і динаміка діяльності визначається на основі портфелю договорів з клієнтами.

Організаційний капітал згідно з – це систематизована та формалізована компетентність компанії, а також організаційні можливості спрямовані на створення продукту та вартості. Відповідно, організаційний капітал включає інновації та капітал процесів. До першого відносяться захищені комерційні права, інтелектуальна власність та інші цінності, що забезпечують здатність підприємства (компанії) до оновлень. Другий представлений системами організаційного виробництва, збуту, після продажного сервісу у процесі діяльності яких формується вартість продукту.

Більш зрозуміло структурний капітал може бути визначений із таких міркувань. Для того, щоб людський капітал запрацював необхідно управління знаннями співробітників, потрібна колективна робота, а значить необхідна відповідна організація, структура якої вмщувала б дослідницькі лабораторії, бази знань, і бази даних, маркетинг, механізми просування товарів на ринок, центри доведення досліджень та розробок до конкретних пропозицій до широкого використання. Структурний капітал також, як і людський, ефективний тільки у контексті стратегічних цілей об'єкта господарювання. Цінність структурного капіталу, як і капіталу взагалі, визначається не його наявністю, а ефективністю використання. Отже, можна стверджувати, що структурний капітал є проявом організаційних здібностей

господарчого суб'єкта відповідати вимогам ринку, можливості їх використання для створення нових цінностей.

Споживчий капітал – це відносини підприємства (компанії) із споживачем його продукції. Він характеризується такими якостями як глибиною проникнення, шириною розповсюдження, постійністю. Споживчий капітал торкається не тільки споживачів, але й постачальників.

Прикладом споживчого капіталу є вірність торгівельній марці. Покупці згодні платити за фірмовий продукт, віддаючи йому перевагу перед іншими.

Інший підхід до визначення структури капіталу пропонується Є. Брукінг.

Складові частини інтелектуального капіталу представлені у чотирьох частинах.

Ринкові активи – це нематеріальні активи підприємства, що визначають його положення на ринку (торгівельна і сервісна марки, назви, контракти, канали розповсюдження і т.п.).

В чому значущість ринкових активів? Вона полягає в тому, що вони забезпечують підприємству конкурентні переваги у зовнішньому середовищі. Наявність марочної назви має на увазі, що пропонуються оригінальні товари оригінальні послуги; споживча прихильність забезпечує постійний продаж, що гарантує вигідність портфель заказів.

Відпрацьовані канали розповсюдження гарантують обслуговування усіх потенціальних клієнтів та одержання максимального прибутку.

Ринкові активи гарантують усвідомленість споживача про особливості підприємства і характер його діяльності.

Під людськими активами розуміється сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, вміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких й управлінських якостей.

Як бачимо, сутність людського капіталу різними авторами розкривається тотожно.

Людські активи – це якості, притаманні людям. Тому вони не належать підприємству, а окремій людині. Завдання організації навчитися отримувати максимальну вигоду із праці окремого співробітника. Поряд с цим, надаючи йому можливість професійного росту, стимулюючи його як морально. Так і матеріально.

Активи інтелектуальної власності вміщують патенти, авторські права, торгівельні секрети, ноу-хау. Все це повинно бути захищено законом таким чином, інтелектуальна власність є інструментом захисту корпоративних активів.

Інфраструктурні активи являють собою інтелектуальні активи, що забезпечують функціонування підприємств. Це технології, методи, і процеси, що роблять роботу підприємства можливою.

Значущість інфраструктурних активів полягає в тому, що вони дозволяють підприємству функціонувати більш упорядковано, надійно і якісно. Співробітники працюють та спілкуються один з одним.

Класифікація складових інтелектуального капіталу, як витікає із наведеного, характеризується загальним підходом і мало в чому відрізняється.

Разом с тим, для більш глибокого усвідомлення поняття і механізму функціонування інтелектуального капіталу, варто розглянути його класифікацію по різним ознакам.

Класифікація видів інтелектуального капіталу за різними ознаками.

За формою власності інтелектуальний капітал може бути приватним, колективним й державним залежно від суб'єкта, що володіє, користується й розпоряджається результатом інтелектуальної творчої діяльності. Зазначені правочинності закріплені в Конституції України (ст. 41).

В основу інтелектуального капіталу входить інтелектуальна власність - це результат інтелектуальної творчої діяльності, результат власного творчого пошуку, що може бути певним чином об'єктирований, втілений у певну об'єктивну форму й повинен бути здатний до відтворення.

Виходячи із цієї позиції, інтелектуальна власність визначає, кому належить результат інтелектуальної творчої діяльності, втілений у певну (патент, свідоцтво, ноу-хау, товарний знак, авторський добуток і т.п.) форму. Щодо приватної або колективної (група приватних осіб) форми власності зрозуміло, що мається на увазі: кому належить результат власного творчого пошуку, хто або яка кількість людей спрямовувала свої зусилля на одержання кінцевого результату творчої діяльності. Що стосується державної форми інтелектуальної власності, то до неї відносять продукт інтелектуальної праці, створений за замовленням державних органів влади за рахунок бюджетних коштів або, за традицією, продукт інтелектуальної праці, що належить суб'єктові господарювання (підприємству, об'єднанню й т.п.), що створений органами держави (місцевого самоврядування – комунальна власність; Кабінетом Міністрів України, за наказом міністерств і відомств – загальнодержавна власність).

Корпоративна транзакція пов'язана з організаційно-правовою формою інтелектуального капіталу й відтвориться у формі акціонерного або пайового інтелектуального капіталу залежно від виду корпоративної транзакції або виду засновницького капіталу, якщо маємо на увазі акціонерне товариство або інші види господарчих товариств (товариство з обмеженою відповідальністю й т.п.), які передбачені Законом України «Про господарчі товариства» і іншими законами. Включення інтелектуального капіталу в статутний фонд господарчих товариств в обмін на корпоративні права ставиться до інноваційної діяльності, спрямованої на емісію (ремісію) статутного фонду, тобто підвищення (зменшення) потенціалу засновницького капіталу.

Корпоративні транзакції здійснюються з метою більше повного використання прав інтелектуальної власності, зміни структури керування й реструктуризації активів. Одночасно при корпоративних транзакціях

здійснюється перерозподіл виключних прав між суб'єктами, які беруть участь у трансакціях.

Резидентність визначає присутність національного або іноземного інтелектуального капіталу. По такій ознаці збільшуються інтеграційні можливості інтелектуального капіталу, що стимулює створення ринку інтелектуальних (нематеріальних) активів.

Залучення інтелектуального капіталу проявляється у формі права на об'єкти промислової власності й у формі авторського й суміжного з ним права залежно від видів об'єктів інтелектуальної власності. За міжнародними стандартами всі результати творчої інтелектуальної діяльності з погляду правової охорони найчастіше діляться на об'єкти, які захищаються правом промислової власності, і на об'єкти, які захищаються авторським правом. До промислової власності ставляться винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, ноу-хау. До об'єктів, які охороняються авторським правом, ставляться права на наукові, літературні, художні й музичні добутки, програми для ЕОМ, бази даних і т.п.

Інтелектуальний капітал в інших формах може проявлятися, наприклад, у вигляді наданих послуг типу «інжиніринг» і т.п.

По строку знаходження в розпорядженні суб'єкта господарювання інтелектуальний капітал ділиться на власний або такий, котрий не має строку знаходження в розпорядженні суб'єкта господарювання, і терміновий. Власний інтелектуальний капітал може бути в балансі суб'єкта господарювання, наприклад, у формі капітальних інвестицій, тобто на стадії створення (розробки) нематеріальних активів, які, залежно від виду, мають відповідний строк існування відповідно до законодавства України про охорону інтелектуальної власності. Так, наприклад, правова охорона об'єктів інтелектуальної власності надається за певних умов на конкретно певний строк: винахід - на 20 років, корисна модель, промисловий зразок - на 10 років і т.п.

Законодавчо також передбачене здійснення, наприклад, щорічної (для винаходів) підтримки їхньої дії шляхом сплати зборів за заходи, пов'язані з охороною права на об'єкти інтелектуальної власності.

По ознаці формування (мобілізації) інтелектуальний капітал ділиться на створений самим суб'єктом господарювання й придбаний в інших суб'єктів господарювання.

По ознаці можливості визначення розміру (величини) вартості, інтелектуальний капітал може оцінюватися прямим (витратним) методом (безпосередньо складанням кошторису) і визначатися експертним методом.

Витратний метод оцінки вартості інтелектуального капіталу передбачає, що потенційний покупець, що володіє відповідною інформацією (кошторисом витрат) про предмет купівлі, не заплатить за нього більше, ніж вартість іншого об'єкта в складі нематеріальних активів тієї ж корисності.

Експертний (ринковий) метод оцінки інтелектуального капіталу передбачає використання методу порівняльних продажів, тобто в прямому

порівнянні оцінюваного об'єкта з іншим аналогічним по якості, призначенню й корисності, що був проданий у зіставлений час на аналогічному ринку.

Виходячи із класифікації видів інтелектуального капіталу по різних ознаках, доцільно розглядати інтелектуальний капітал із загальних позицій, з позиції філософської категорії й з позиції конкретної науки – як економічну категорію.

З позиції філософської категорії інтелектуальний капітал розглядається як здатність до мислення, пізнання, особливо до його вищих теоретичних рівнів, що властиво інтелекту. Стосовно капіталу інтелектуальний капітал розглядається як нагромадження наукових, теоретичних і практичних знань людства, суспільства про відповідні дії, процеси, проблеми, рішеннях. Це категоріальна структура мислення, що формується на базі суспільного пізнання в процесі вдосконалення, пошуку нового на основі універсальних форм мислення й пізнання. Інтелектуальний капітал можна розглядати і як систему знань, що базується на системному характері людського мислення, з метою оперувати цими знаннями діалектично, тобто як взаємозалежними, рухливими, суперечливими, такими, що переходять одні в інші або узагальнюються, викристалізуються, затверджуються.

У цьому процесі людина, що вдосконалює, узагальнює, є винахідником, а який шукає нові рішення, вирішує завдання – розглядається як носій ідеї, розроблювач інтелектуального продукту. Але це ще не людський капітал, хоча людині властиво сукупність знань, звичок, творчих здатностей, тому що людський ресурс повинен себе реалізувати в інтелектуальний продукт. А це можливо досягти в процесі розробки, узагальнення, при певних соціально-економічних умовах, до яких ставляться наявність мотивації, концентрація розумових зусиль, споживча зацікавленість, корисність для суспільства й т.п. Людський капітал - це скоріше вартісна оцінка роботи сукупності осіб, які працюють на відповідному професійному рівні (вищому рівні кваліфікації), які розглядаються як потенційні носії ідей, спрямованих на процес розробки інтелектуального продукту, корисного для суспільства. У цьому випадку ефективність живої роботи буде визначатися кількістю створеного інтелектуального продукту за одиницю робочого часу. Цей показник може характеризувати людський потенціал, якщо визначати потенційні можливості, створювати потенційний продукт за відповідний строк.

Таким чином, людський капітал – це вартісна оцінка робочої сили, інтелектуальних зусиль сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, які перебувають у процесі розробки інтелектуального продукту.

Людські ресурси – це кількість працівників з вищим рівнем кваліфікації, притягнутих до процесу розробки інтелектуального продукту.

Як економічна категорія інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної вартості, що у процесі руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості. Таке трактування інтелектуального капіталу може бути визначене як соціально-економічне.

Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт, придатний для виробництва й ринку, є найтяжким етапом у ланцюжку, що зв'язує науку й винахідника зі споживачем. При цьому потрібно враховувати домінанти ринку, потреби споживача й мати досвід технологічного підприємництва.

Використання інтелектуальної власності в господарській діяльності з економіко-фінансових позицій є її комерціалізацією. Сьогодні проблема комерційного використання результатів інтелектуальної діяльності ще недостатньо вивчена. Це комплексна, багатогранна проблема, що містить у собі правові, економічні, технологічні, виробничі та інші питання.

У процесі комерціалізації обов'язкові, як мінімум, чотири учасники: автор розробки (винаходу, сорту рослин, корисної моделі й т.п.), стратегічний партнер, менеджер і інвестор. Досвід показує, що в реальних умовах від ідеї створення нового продукту до надходження перших прибутків від його продажу на ринку проходить 3 – 4 роки. Це період інноваційного проекту. Для того, щоб довести розробку від лабораторного прототипу до стадії продажу експериментальної партії, а потім і невеликої серії, потрібно, як правило, близько 1 – 2 млн. доларів. Такі інвестиції вкладаються не відразу, а невеликими порціями за кожний окремий крок реалізації інноваційного проекту.

Як відомо, інноваційний процес проходить 4 основних етапи: аналіз конкуренції нового продукту, лабораторна перевірка здійснення ідеї, створення експериментального зразка продукції, підготовка виробництва експериментальної партії і її реалізація. Кожний із цих етапів вимагає набагато більше зростаючих інвестицій.

Механізм комерціалізації, як бачимо, є відтворенням руху інтелектуального капіталу з метою одержання продукту. На думку фахівців, для менеджера інтелектуальний капітал має два основних компоненти: людський капітал і інтелектуальні ресурси. Людський капітал або інтелектуальна чинність створюють інновації, і те, що можна описати й ідентифікувати, стає інтелектуальними ресурсами. Деякі інтелектуальні ресурси, особливо ті, які мають більший комерційний потенціал, одержують правову охорону й стають інтелектуальною власністю.

Як бачимо, господарська діяльність перетворюється в кошти реалізації економічних інтересів. Для того, щоб приватні інтереси (власника, інвестора) реалізовувалися у своїй сукупності (в інноваційному проекті), необхідно, щоб комерціалізація інтелектуальної власності давала власникові, інвесторові надлишок доходу над їхніми витратами, тобто можливість збагачення. У цьому випадку інтелектуальний капітал у формі інтелектуальної власності здобуває споживчі якості. Одержання надлишку над витратами є основним рушієм підприємництва (бізнесу).

При цьому слід зазначити, що інтелектуальний капітал здобуває авансовану вартість у процесі господарської діяльності, тобто коли він створюється й використовується самим підприємством (суб'єктом

господарювання) у результаті процесів, які відбуваються безпосередньо під час створення інтелектуального продукту, росте вартість інтелектуального продукту, її перевищення над авансованим капіталом.

В умовах господарської діяльності підприємство, насамперед, авансує кошти (інвестиції) для придбання (використання) необхідних факторів виробництва (елементів постійного й змінного капіталу) з метою створення інтелектуального продукту. Капітал (або інвестиції) тут виступають як виробничий капітал, функцією якого є створення інтелектуального продукту й додаткової вартості. Для одержання вартості й додаткової вартості в грошовій формі треба продати продукт капіталу. При цьому капітал здобуває форму товарного капіталу, головною функцією якого є реалізація інтелектуального продукту й одержання додаткової вартості в грошовій формі. Таким чином, інтелектуальний продукт проходить три стадії капіталу - грошову, виробничу й товарну. Такий послідовний рух називається кругообігом інтелектуального капіталу.

З позначених позицій у чистому виді інтелектуальний капітал - це створений або придбаний інтелектуальний продукт, що має вартісну оцінку, об'єктивований і ідентифікований (відділений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості). Вартість інтелектуального продукту (товару), що створений за умови застосування найманої праці, описується всім відомою формулою К. Маркса, а саме, як сума постійного, змінного капіталу й додаткової вартості. Вартісна оцінка інтелектуальної власності - це інтелектуальний капітал, що об'єктивований і ідентифікований з позиції створеного або придбаного інтелектуального продукту, що придбав право інтелектуальної власності.

При використанні інтелектуального продукту, створеного безпосередньо на самому підприємстві, додаткова вартість складається із двох частин, а саме: частини додаткової вартості, що входить до складу інтелектуального капіталу, отриманого в чистому виді, і частини додаткової вартості, що отримана при реалізації продукції з використанням інтелектуального капіталу в чистому виді, але на умовах використання вже обновлених або вдосконалених коштів і предметів праці, найманої робочої сили.

Підбиваючи підсумок розгляду різних підходів до визначення інтелектуального капіталу і його класифікації треба відзначити: у науковій літературі використовуються поняття «людський», «інтелектуальний капітал», «інтелектуальні ресурси». Незважаючи на близькість цих понять, їх не слід ототожнювати. Людський капітал - це сукупність творчих здатностей людини, його знання й професіоналізм. Людський капітал персоніфікований і є частиною інтелектуальних ресурсів. Результатом творчої праці різного роду нововведення є інтелектуальний продукт. У сукупності ці дві складові являють собою інтелектуальний капітал.

Інтелектуальні ресурси на рівні підприємства – це людський капітал і різні форми нематеріальних активів, що фіксують знання й професійні вміння.

Розкриття економічного визначення поняття «інтелектуальний капітал» з позиції загальної економічної теорії про капітал, з урахуванням специфіки й особливостей інтелектуального капіталу, дає можливість глибше усвідомити економіко-правову сутність інтелектуального капіталу й механізм його функціонування.

Поступальний розвиток людського суспільства обумовлено ростом соціальних і економічних потреб і нерозривно пов'язане з удосконалюванням продуктивних чинностей.

Ретроспективний аналіз революційних переворотів у розвитку продуктивних чинностей показує, що вони супроводжувалися необоротними змінами в економічній діяльності, глибокими змінами в самому способі життя людей.

Фактори, що забезпечують ріст економіки, завжди перебували в центрі уваги економічної науки. Різними школами й авторами висувалися концепції, які відрізнялися друг від друга по характері рішення проблеми забезпечення економічного росту, вони виходили з різних установок і включали різні складові елементи. Однієї із самих значимих теорій про фактори економічного росту на всьому протязі XIX століття є теорія про три фактори виробництва.

Суть її полягає в тому, що в суспільному виробництві взаємодіє три головних фактори: праця, капітал, земля. Ця теорія лежить в основі навчання А. Смита і його послідовників. Домінував підхід до вивчення факторів економічного росту у вигляді комбінації праці й капіталу, а праця розглядалася як джерело прибавочної вартості.

Відоме висловлення К. Маркса про те, що історичні епохи розрізняються між собою в першу чергу рівнем розвитку й характером продуктивних чинностей. При цьому продуктивні чинності будь-якого суспільства визначалися як склад двох основних компонентів: людей, безпосередніх виробників з їхнім досвідом і трудовими навичками, і створених ними знарядь праці.

З таким затвердженням можна погодитися з урахуванням того факту, що ці компоненти протягом всієї історії людства якісно видозмінювалися, у тому числі і їхня роль у вигляді фактору економічного росту.

Знаряддя праці безупинно вдосконалювалися, їхня кількість накопичувалася. У ході індустріалізації усе більше зроблені засоби праці багаторазово множили продуктивні чинності суспільства й майже витиснули людину як носія енергії. Уже в період з кінця XVIII століття до середини XX століття частка фізичної чинності людини у використуваній суспільством енергії знизилася з 30 % до 3 %.



Незважаючи на це, жива праця завжди була переважним компонентом продуктивних чинностей, головним джерелом суспільного багатства, економічного росту.

Надалі в рамках трьох факторів дослідники більше уваги приділяли вивченню факторів, що визначають якість праці як джерела росту ефективності. Представниками неокласичної економічної теорії при цьому зверталася увага на творчі здатності, утворення й т.д.

Варто погодитися із французьким демографом А. Сови, що сторіччям раніше К. Маркса, зробив наступний висновок: «Уважне вивчення економічної еволюції... показало, що головним фактором розвитку прогресу є не капітал, як думали довгий час, а знання людей, їхня здатність створювати багатство».

Це зовсім не означає, що знання не грало ніякої ролі в сфері виробництва в попередні епохи або його роль була незначною. Навіть у первісному суспільстві, безсумнівно, високо цінувалися знання у формі практичних навичок праці й придбаного життєвого досвіду. Професійні знання високо цінувалися в античні й середні століття. Майстри-ремісники оберігали свої «професійні секрети» і передавали їх з покоління в покоління.

Знання є першопричиною перетворень, джерелом науково-технічного прогресу. Значення науково-технічних перетворень в економічному розвитку суспільства визнавали вже прихильники трьох факторів виробництва, розглядаючи зміну техніки як істотний елемент процесу економічної еволюції, але їхньої ідеї не одержали належного розвитку.

Протягом всієї історії людства ніколи не було однозначного погляду на науково-технічний прогрес і його значення для економіки суспільства. Довгий час, незважаючи на визнання важливості технічного прогресу для економічного росту, ці питання, по суті перебували поза полем зору економічної науки й не враховувалися в моделях розвитку.

Початок посилення уваги до значення науково-технічного прогресу як до фактору економічного росту можна віднести до 50-их років минулого сторіччя.

В 1956 році з'явилася стаття американського вченого М. Абрамовица, у якій уперше було відзначено вплив на приріст валового продукту, крім речовинного капіталу й праці, ще одного фактору – нематеріального, що втілює науково-технічний прогрес. За нею пішли роботи інших відомих у цей час економістів: Р. Солоу, Д. Кендрика, Д. Сахала, Р. Фостера й інших західних економістів.

Особливий вплив на теорію економічного росту зробили праці австрійського економіста першої половини ХХ століття Й. Шумпетера. В основі економічного розвитку відповідно до робіт Й. Шумпетера лежать інноваційні процеси. Важливим фактором економічного розвитку, його каталізатором, Шумпетер уважав дифузії інновацій. Ідеї Й. Шумпетера стали основою для виниклих на початку 80-х років еволюційних теорій економіки й нових теорій економічного росту. На відміну від неокласиків

прихильники еволюційної теорії росту розглядають науково-технічний прогрес як внутрішній ендогенний фактор росту й опираються на концепцію людського капіталу. Виділяються три напрямки, по яких здійснюються інвестиції, що забезпечують економічний ріст: у нове знання, у людський капітал і проміжні видатки на поширення знань і вмінь. Значним внеском у розвиток еволюційної економічної теорії в ХХ сторіччі є виділення 2-х «класів» господарювання - новаторів і консерваторів.

Новатори, по визначенню Й. Шумпетера, – це особливий клас людей, які створюють і впроваджують інновації. Інновації неминуче приводять до порушення рівноваги, що є однією з умов розвитку й одержання прибутку.

На всіх етапах розвитку суспільства робляться спроби оцінити вплив цього фактору на кінцеві результати виробничої діяльності. При цьому використовуються різні підходи, різні масиви статистичних даних і різні періоди часу, різні способи класифікації компонентів технічного прогресу.

Питання економічної оцінки впливу інновацій на ріст ВВП утримується в роботах М. Абрамовица, Е. Денисона, Р. Солоу, Л. Кантаровича, Д. Сахала.

Певний інтерес представляють розрахунки американського економіста Е.Ф. Денисона. У роботі «Джерела економічного росту в США й альтернативи, що лежать перед нами» Е.Ф. Денисон використав так званий «метод залишку». Суть полягає в зіставленні досягнутих результатів економічного росту з умовним значенням, що могло б бути, якби технічний рівень виробництва й кваліфікація працівників залишалися незмінними протягом розглянутого періоду. Відповідно до висновків Е.Ф. Денисона, 2/3 приросту продукції за досліджуваний період (26 років) було отримано за рахунок нових знань і більше раціональної організації виробництва.

Погляд на проблему неодноразово змінювався. У той же час досить точно сформувалася нова теорія, заснована на ролі людського капіталу, що є ідеальною основою діяльності й розвитку, забезпечуючи технологічний і соціально-економічний ріст. Світова практика господарювання підтвердила той факт, що відносно високий рівень соціального життя й економічного росту пояснюється високим рівнем новаторства, а також відповідним рівнем науково-освітньої сфери.

Крім класично необхідних складових ефективної економіки (кадри, матеріально-технічна база) потрібна наявність якісного й достатнього по обсязі інформаційно-цільового ресурсу, як єдиної основи діяльності й розвитку.

На тлі становлення постіндустріальної економіки все більше значення як фактор економічного росту визнається людський інтелект, творчі здатності людей, їхня заповзятливість.

Постіндустріальна економіка одержала звання «економіка знань».

Заснована на знаннях економіка постіндустріального суспільства відрізняється від попередніх суспільних формацій наступними ознаками.

По-перше, на цій стадії об'єктивоване в продуктах і послугах знання формує більшу частину створюваної вартості. Цей процес розвивається через ріст наукоємності виробленої продукції й розвиток ринку інтелектуальних товарів і послуг. Інтелектуалізація технологій забезпечує різке підвищення продуктивності праці.

Разом з тим ріст наукоємності товарів і послуг виражається в збільшенні витрат, пов'язаних з науковими дослідженнями й проектно-конструкторськими розробками, що передують їхній появі. Не кажучи вже про такі сфери, як космічні дослідження, оборона, усе більше наукомісткими стають споживчі товари (автомобілебудування, побутова техніка й електроніка й ін.). Так, до 70% вартості сучасного легкового автомобіля утворюють дизайн, електроніка й інші інтелектуальні компоненти. По образному вислову редактора журналу World Кевина Келли, автомобіль сьогодні – це вже не колеса із чипами, а чип з колісьми. У різних некомп'ютерних виробничих і побутових системах у цей час встановлено порядку 10 млрд. чипів. Усе більше наукомісткими стають такі «доіндустріальні» галузі, як видобуток корисних копалин, виробництво сільськогосподарських продуктів. Але за оцінками Т. Стюарта, наукові розробки утворюють 50% вартості нафти й 75% вартості зерна. З ним згодний П. Друкер, що називає сучасне сільське господарство однією з найбільш наукомістких галузей. Це не дивно при тій ролі, що грають у сучасному сільському господарстві біотехнології, генетика, обчислювальна техніка.

Інтелектуальні продукти й послуги займають усе більшу значне місце на міжнародних ринках.

За експертними оцінками, світовий ринок інтелектуальних товарів і послуг сьогодні росте в п'ять разів швидше, ніж традиційні ринки.

По-друге, у чинність перерахованих вище причин в економіці постіндустріального суспільства діяльність, що пов'язана з виробництвом, зберіганням, передачею й використанням знань, здобуває усе більше істотне значення. Особлива роль у цій діяльності належить освіті, характер і значення якого змінюються найбільшою мірою. Починаючи з 60-х років ХХ століття витрати на освіту у всіх країнах починають рости набагато швидше, ніж в інших галузях народного господарства. Виникла свого роду «індустрія освіти», що у багатьох країнах фінансується в основному державою й займає в ряді суспільних витрат центральне місце, поруч із обороною, охороною здоров'я й соціальним захистом населення. У сучасній економіці освіта розглядається як форма інвестицій у людський капітал, від якої залежить його якість і успіх виробництва. Найбільш повно сучасні тенденції його розвитку позначилися в концепції безперервної освіти. Вже зараз на перепідготовку фахівців у США приділяється 15-20% робочого часу. Вважається, що за весь період професійної діяльності (приблизно 40 років) фахівець повинен підвищувати свою кваліфікацію 5-8 разів. Національний науковий фонд США, зокрема, рекомендує фахівцям виділяти 10 годин на

тиждень на вивчення літератури за фахом і 40-80 годин у рік на участь у якій-небудь формі безперервної освіти.

По-третє, характерною рисою постіндустріальної економіки, є перетворення працівників, зайнятих виробництвом, передачею й використанням знань, у домінуючу групу в загальному числі зайнятих. Її чисельність у промислово розвинених країнах оцінюється по-різному залежно від того, кого конкретно відносять до цієї категорії. Але безсумнівно, що по своїх розмірах вона перевершила групу індустріальних робітників, і, очевидно, праві дослідники, що відносять до «робітників знання» біля однієї третини зайнятих в економіці США.

За перерахованими фактами одні дослідники бачать результати науково-технічного прогресу й пов'язаного з ним росту продуктивності праці й рівня життя. Інші вважають, що причина виснаження дешевих природних і трудових ресурсів. Треті зв'язують зміни в суспільному способі виробництва з інформаційною революцією. У кожному із цих пояснень є частка істини, але загальною основою для посилення дії всіх цих різноманітних факторів є зміни в напруженості й характері конкуренції, викликані глобалізацією економіки. Глобалізація ринку, зріст числа транснаціональних компаній, нові технології, що полегшують вихід на нові ринки, що росте тиск із боку акціонерів, - все це породило гіперконкуренцію, що вийшла за межі національних ринків. Так, якщо в 1965 році корпорація IBM мала 2500 конкурентів, то до середини 90-х років їх нараховувалося вже 50000.

В умовах гіперконкуренції особливого значення набуває конкурентоспроможність учасників ринку. Конкурентоспроможність — це досить складне поняття, в основі якого лежить інноваційна активність учасників ринку. Розрізняються соціально-політичний, організаційний і інституціональний аспекти інновації. У діяльності сучасних фірм акцент зміщається з довгострокового й середньострокового планування, що в 50-і роки вважалося головною умовою успіху, на швидкість реакції на виклики ринку. Фахівці General Electric вважають, наприклад, що зміни відбуваються настільки швидко, що прогнозування майбутнього стає неможливим. Тому замість планування фірма повинна розвивати здатність швидкої адаптації до мінливих умов своєї діяльності.

Головними інструментами конкурентної боротьби в цій ситуації стають:

- а) настроювання на споживача, більше повний облік його індивідуальних потреб;
- б) постійне вдосконалювання бізнес-процесів.

Як перша, так і друга стратегії вимагають використання інтелектуальних ресурсів фірми.

Жорстка конкуренція не тільки породила наростаючу хвилю нововведень, значно збільшила число й розмаїтість високотехнологічних товарів і послуг, але й істотно скоротила тривалість життєвого циклу товарів. Стратегія прискореної заміни товарів і послуг стає типовою для багатьох

виробництв. У деяких секторах, наприклад інформаційних технологій, фірми повинні постійно оновлювати продукцію тільки для того, щоб зберегти свої ринкові позиції. За даними досліджень, проведених у США, з 2000 по 2005 рік середня тривалість розробки нового виробу скоротилася з 21 до 13 місяців. Розробка нових моделей автомобілів від концепції до виробництва зменшилася із шести до двох років.

Все це дозволяє визначити якісні особливості постіндустріальної економіки, що характеризують її як спосіб суспільного відтворення.

Перша особливість полягає в тому, що темпи й масштаби науково-технічного прогресу такі, що зміни в матеріальній базі виробництва і якості трудових ресурсів не встигають за ростом науково-технічних можливостей.

Друга особливість – ріст транзакційних витрат. Вона чітко виявилася в економіці промислово розвинених країн в 90-і роки у зв'язку із загостренням конкуренції. Транзакційні витрати – відносно нова економічна категорія, активно уведена в економічний аналіз лауреатом Нобелівської премії Рональдом Коузом в 1937 р. По своїй суті ці витрати зв'язані не з виробництвом як таким, тобто витрати на сировину, матеріали, оплату праці, транспортування й т.д., а з витратами, обумовленими пошуком інформації, вивченням ринку, укладанням контрактів і контролем за їхнім виконанням, захистом прав власності й багатьма іншими складовими. У США на транзакційні витрати доводиться більше 50% загальних витрат виробництва й реалізації продукції й послуг. Склалася ситуація, при якій товар простіше й дешевше зробити, чим продати. Відповідно зросли вимоги до ефективності збору й обробки інформації, маркетингових досліджень, реклами, зв'язків із громадськістю, тобто до видів діяльності, основними ресурсами яких є знання.

Види діяльності, пов'язані з наданням транзакційних/ послуг, об'єднані в поняття транзакційного сектора економіки. Але оцінці фахівців, частка транзакційного сектора у валовому національному продукті неухильно росте (в США вона становить близько 50%).

Третя особливість економіки, заснованої на знаннях, – значне зростання ролі менеджменту в області інтелектуальних ресурсів. Про це можна судити по «ціні» стратегічних помилок, пов'язаних з інтелектуальними ресурсами й продуктами, які мали сумні наслідки для їхніх фірм, що зробили. От лише деякі приклади такого роду стратегічних промахів, які цікаві ще й тим, що їх можна вибудувати у своєрідний ланцюжок втрат і вигравів у конкурентній боротьбі (причому досягнення успіху в цій боротьбі не гарантує стабільності й може обернутися програшем у недалекому майбутньому).

Компанія Хегох першою у світі розробляє графічний інтерфейс для персональних комп'ютерів з використанням вікон, іконок, кнопок і т.д., але не вживає нічого, щоб закріпити й розвинути свій успіх. Принципи графічного інтерфейсу підхоплюють спочатку Apple, а потім Microsoft. Що стосується Хегох, то компанія фактично йде з ринку програмного забезпечення.

Фірма Apple залишає операційну систему комп'ютерів Microsoft «закритою» для сторонніх розроблювачів програмного забезпечення, змушуючи їх у такий спосіб орієнтуватися на DOS, а потім і на Windows. В результаті, незважаючи на споконвічну інтелектуальну перевагу, Apple сама сприяла перетворенню IBM PC у стандарт настільного комп'ютера, а Microsoft у законодавця ринку програмного забезпечення.

В 1986 році президент IBM Томас Дж. Уотсон-молодший вважався, по визнанню журналу Fortune, найбільш успішним капіталістом в історії. У цей період фірма IBM знала все, що необхідно для оцінки перспективності ринку персональних комп'ютерів. Більше того, потенційні конкуренти самі уступали їй дорогу. Але корпорація, зосередившись на випуску великих машин, не скористалася своїми знаннями й перевагами. В результаті через шість років вона втратила третину співробітників і практично всіх прибутків.

Такі парадокси економіки, у якій інтелектуальні ресурси ще не зайняли відповідного їм місця. Таким чином, у постіндустріальній економіці управління знання, інтелектуальні ресурси менеджменту грають не менш важливу роль, чим професійне знання безпосередніх виробників.

Четверта характерна риса постіндустріальної економіки полягає в тому, що в умовах постійного відновлення знань і жорсткої конкуренції люди опиняються перед необхідністю постійного навчання – навчання протягом життя). У млин конкуренції попадають не тільки організації, але й люди. Загальна благополучна статистика зайнятості в розвинених країнах маскує дійсне положення речей. Так, до початку XXI століття в американській економіці в приватному секторі:

- створено в нових організаціях 5,8 млн. робочих місць;
- знищено в процесі ліквідації організацій, що не витримали конкуренції. 4.5 млн. робочих місць;
- додано при реорганізації фірм, корпорацій і т.п. 10,6 млн. робочих місць;
- ліквідовано в діючих компаніях 8,2 млн. робочих місць.

Таким чином, фактично 30% всіх робочих місць щорічно перебувають в процесі руху, з відповідними наслідками для людей, змушених постійно навчатися.

Усе більше широке поширення одержують самозайнятість, часткова зайнятість і віртуальні форми організації праці.

Найважливішим каталізатором всіх перерахованих вище процесів стало те, що прийнято називати «інформаційною революцією». Це поняття взяте в лапки, оскільки насправді за ним коштують два моменти; властиво інформаційна революція й комунікативна революція. Дотепер удосконалювання процесів обробки інформації й процесів її доставки йшло різними самостійними шляхами. ІТ інтеграція, що має місце в сучасних умовах, дала величезну соціальну, економічну, культурну синергетику.

Більше того, сьогодні саме комунікативна сторона інформаційної революції виходить на перший план.

Заворожливі дані, що характеризують обчислювальні можливості комп'ютерної техніки, обсяги збереженої, оброблюваної й переданої інформації, відволікають увагу від соціально-економічних наслідків інформаційної революції. Але ж саме вона сприяла глобалізації ринку. Вона створює нові форми організації економічної діяльності (електронна торгівля), нові економічні інструменти (електронні гроші). І хоча це, очевидно, лише перші її прояви, їх цілком достатньо, щоб у перспективі істотно змінити економічну практику. Саме ці об'єктивні тенденції в їхній сукупності вивели проблему інтелектуальних ресурсів на перший план.

Таким чином, людство є свідком нового етапу глобальної еволюції світової цивілізації - переходу до постіндустріального суспільства, основними ознаками якого є зниження ролі матеріальних факторів виробництва й підвищення значимості інформації й знань як основних виробничих ресурсів. У цілому ж постіндустріальна економіка характеризується наступними особливостями:

- інтелектуалізацію використовуваних технологій, що забезпечує різке підвищення продуктивності праці;
- зростанням наукоємності товарів;
- істотним підвищенням значення діяльності, пов'язаної з виробництвом, зберіганням, передачею й виробництвом знань;
- глобалізацію світової економіки й жорсткою конкуренцією що приводять до скорочення життєвого циклу продукції й до необхідності постійного впровадження інновацій.

В нашій країні існує величезний інтелектуальний ресурс, накопичений роками й поки ще слабко використовуваний в умовах ринкової економіки.

Проблема використання інтелектуальних ресурсів стає актуальною на мікрорівні. Українські підприємства зіштовхуються тепер із ситуацією, коли вітчизняна продукція перестає бути конкурентоспроможною.

В умовах жорсткої конкуренції українські підприємства поставлені перед необхідністю формування нових конкурентних переваг. У числі останніх особлива роль приділяється інтелектуальним ресурсам, які розглядаються як кошти інноваційного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Вчені відзначають, що в постіндустріальній економіці змінюється сутність підприємства.

Воно розглядається не як підприємство, що створює певний, кінцевий продукт, а як спільність, пронизана елементами творчості.

Новий тип господарчих суб'єктів являє собою "креативну корпорацію" – виробничу "спільність", у якій людські ресурси, а також знання й інформація, що генеруються ними, будуть визначати конкурентний потенціал фірми. Основним принципом керування фірмою стає новий тип діяльності,

що сприяє ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників.

Для формування нових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності величезне й все більше зростаюче значення набувають інтелектуальні ресурси підприємства, які воно може використати у своїй діяльності поряд із природними, інформаційними, матеріальними, енергетичними, тимчасовими, трудовими ресурсам.

## **8.2 Інтелектуальний капітал у складі ресурсів підприємства**

Розглядаючи проблему ресурсного забезпечення, насамперед, варто виходити з того, що у світі йде процес формування нової економіки.

В українській економічній науці публікації, присвячені цій проблемі, почали з'являтися з 90-х років. Прояв інтересу пов'язане з переглядом відносини до власності взагалі, а також з розумінням необхідності переходу до інноваційної моделі розвитку економіки країни. Інноваційна економіка (економіка знань) немислима без обліку інтелектуальних ресурсів, їхнього збереження й розвитку. Рушійна сила інноваційної діяльності – конкуренція, що змушує підприємства вибирати найбільш ефективні способи розвитку, що гарантують їм вигідну позицію на ринку. Визнання інтелектуального капіталу в якості найважливішої складових ресурсів суспільство вимагає нового підходу до вивчення виробничих ресурсів підприємства.

Життєдіяльність будь-якої економічної системи багато в чому визначається наявністю й використанням певних ресурсів, які являють собою виробничий потенціал.

Виробничий потенціал (ПП) – це система економічних відносин, що виникає між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях задля одержання максимально можливого виробничого результату, що може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки й технологій, передових формах організації виробництва.

Виробничий потенціал підприємства (ППП) – це відносини, які виникають на мікрорівні між працівниками самого підприємства із приводу одержання максимально можливого виробничого результату, що може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки й технологій, передових формах організації виробництва й поза залежністю від стану зовнішнього середовища. Суперечливий характер цих відносин визначається внутрішнім середовищем самого підприємства, а ППП укладається в пошуку й реалізації внутрішніх джерел саморозвитку.

У традиційному розумінні виробничий потенціал підприємства (ППП) - це сукупність виробничих ресурсів і можливостей підприємства для досягнення максимально можливого результату.

Як відомо основні засобів – це вартісне вираження засобів праці. Головною визначальною ознакою засобів праці виступає спосіб перенесення



вартості на продукт: поступово; протягом ряду виробничих циклів; частинами; у міру зношування. Після реалізації продукції нараховане зношування накопичується в особливому амортизаційному фонді, що призначається для нових капітальних вкладень. Таким чином, одноразово авансована вартість у статутний фонд у частині основного капіталу робить постійний кругообіг, переходячи із грошової форми в натуральну, у товарну й знову в грошову.

У складі оборотних коштів, у першу чергу, варто виділити матеріальні елементи: сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, пальне, покупні напівфабрикати й комплектуючі вироби, тара й тарні матеріали, запасні частини для поточного ремонту та інше.

До трудових ресурсів відноситься персоніфікована робоча сила, що володіє необхідними фізичними даними, знаннями й навичками праці у відповідній галузі.

У цей час у науковій літературі використовується термін «стратегічний потенціал підприємства» (СПП).

Необхідність введення такого поняття обумовлена тим, що в умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості підприємства визначаються не тільки використанням наявних ресурсів, але і його здатністю передбачати потенційні зміни в зовнішньому середовищі й готовністю гнучко реагувати на них. При такому підході пропонується до складу ресурсів включати наявні й потенційні ресурси.

В етапі, що наступив, постіндустріального розвитку суспільства мова може йти вже не тільки про виробничий, а про науково-виробничий потенціал підприємства.

Найважливішою складовою науково-виробничого потенціалу є кадрова складова, що у сучасних умовах повинна розглядатися у вигляді двох складових: – чисельність персоналу, зайнятого виконанням роботи з виготовлення продукції (виконувати послуги); – частина працівників, здатних створювати нове, неочевидне, що володіють творчим потенціалом. Інакше кажучи, мова йде про науково-технічні кадри – людському капіталі.

Людський капітал формується на основі вроджених якостей людини через цілеспрямовані інвестиції в його розвиток. Інвестиції в людський капітал приносять національній економіці найбільший дохід і «підштовхують» її до росту. Вони визначають сприйнятливість суспільства до нових знань і технологій, створюють мотивацію інноваційного розвитку, суть якого в обліку нових факторів і умов господарювання.

Визнання людського капіталу як важливого ресурсу у розвитку економіки дає можливість розширити поняття «трудові ресурси» і розглядати їх як інтелектуальні ресурси.

Людський капітал, пов'язаний з якісними властивостями робочої сили. Він має складну системну форму буття, народжуючись на основі якісного перетворення робочої сили (працівника, підприємця, банкіра й ін.), що одержує реальну можливість створювати надлишкову прибавочну вартість,

частину якої стає основою його додаткової оплати (доходу). Ця можливість визначає нове якісне втримування творчих здатностей працівника. Щоб реалізувати його, робоча сила повинна мати природні якості (здоров'я, психофізіологічна стабільність і т.п.), що відповідає вихованню, що дало індивідові можливість і бажання завзято, дисципліновано трудитися, систематично працюючи над собою, професійною підготовкою, кваліфікаційним рівнем, що сполучається з неухильною роботою над його підвищенням, пошуком нових рішень, постійним підвищенням культурного рівня, що розширює обрій знань і мислення, почуттям хазяїна, відповідального й за свою справу, і за характер праці навколишніх.

Внесок у виробничу діяльність підприємства людським капіталом у сукупності з результатами творчої праці становить інтелектуальний капітал.

Первинними є фундаментальні наукові дослідження, які розробляють основні ідеї, відкривають закони руху матерії в будь-якій її формі - природної, організаційної, економічної й ін. Звичайно – це теоретичні розробки, що знаходять матеріальне втілення у вигляді опублікованих монографій, статей, дисертацій, доповідей, розповсюджені по інформаційних мережах і т.д.

Форма реалізації ідей – це технологічні розробки, що визначають порядок втілення тієї або іншої ідеї. Вони являють собою патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі, програми, проекти й т.п. У сучасному виробництві вони знаходять втілення у вигляді нематеріальних факторів виробництва (нематеріальні активи).

Законодавчо формулювання «нематеріальні виробничі активи» була закріплена в Україні в 1995 році. Тоді ж був затверджений порядок експертної оцінки нематеріальних активів. В 1999 році їхнє втримування було закріплено Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні».

За ними ідуть розробки організаційно-економічні у вигляді методик, інструкцій, програм, довідників.

Перераховані вище форми матеріалізації інтелектуального капіталу являють собою певні, готові до споживання, продажу, використанню товари, що займають відповідне місце в процесі діяльності підприємства.

Кожному типу економіки властива певна концентрація взаємозалежних технічних, організаційних і інших складових, які несуть переваги в порівнянні з попереднім виробничим укладом.

Якісна трансформація технологічної основи не може не вплинути на процеси трудової діяльності людини й на відносини між людьми. Ці зміни зачіпають, у першу чергу, інтелектуалізацію праці, творчу спрямованість трудових процесів, індивідуальний потенціал працюючих.

У результаті інтелектуалізації праці знижується частка робочої сили, зайнятій фізичною працею й використанням її його безпосередньо до обробки матеріальних предметів праці.

У науковій літературі приводяться такі дані. Сто років тому більше 95 % працездатного населення США було безпосередньо зайняте в сфері матеріального виробництва й обслуговування, і менш 5 % – роботою з інформацією. Сьогодні в США близько 15 % робочої сили зайнято на виробництві.

Технологічна основа нової економіки дає можливість вибору засобів виробництва, матеріалів, технологій. Кожний із цих елементів має такі найважливіші якості: уніфікованість (строга відповідність установленим стандартним параметрам) і модифікованість (здатність видозмінювати свої властивості й функції в широких межах). Це дозволяє значно інтелектуалізувати трудові процеси, підсиливши їхню творчу спрямованість.

Ріст творчої спрямованості трудових процесів сприяє посиленню індивідуального потенціалу працюючих, насамперед, за рахунок росту індивідуальної технічної озброєності праці.

Таким чином, можна сказати, що в умовах НТР, постійного вивчення й впровадження у виробничий процес нових технологій, у результаті підвищення рівня програмного забезпечення, у зв'язку з постійним ростом потреби в одержанні оперативної інформації й по безлічі інших причин, з'явилися нові інструменти формування світової економіки, деякі з них несуть у собі нематеріальні переваги. Однак, наявність їх забезпечує конкурентні переваги господарюючим суб'єктам і тому на їхню значимість необхідно звернути пильну увагу поряд з основним і оборотним капіталом.

У науковій літературі використовуються поняття людського капіталу і інтелектуальних ресурсів. Не дивлячись на близькість цих понять, вони не тотожні. Людський капітал – це частина інтелектуальних ресурсів суспільства. Він не існує без його персоніфіцираних носіїв, які можуть розглядати як свою власність. Між тим, вже на рівні підприємства можна говорити і про інші елементи інтелектуальних ресурсів (інноваційні рішення, винаходи, програмні продукти та інше).

Існують декілька розбіжностей у визначенні категорій людського капіталу і інтелектуальних ресурсів на мікро- та макrorівні. На мікрорівні людський капітал – це сукупність індивідуальних здібностей та здобуток індивіда. Але цей індивідуальний людський капітал стає таким, якщо він становиться частиною капіталу підприємства у вигляді робочої сили. Тут він знаходить не тільки сферу власного використання, але й умови для реалізації і розвитку у вигляді різних форм знання.

На рівні макроекономіки категорія інтелектуальних ресурсів одержує більш широкий зміст. Якщо для підприємства інтелектуальні ресурси – це фактор виробництва, який варто використовувати оптимальним чином, то для суспільства – це потенціал економічного росту й розвитку. Поняття інтелектуальних ресурсів виходить за рамки сфери попиту реального сектору економіки. Особливістю існування категорій інтелектуальних ресурсів на

макрорівні є накопичення банків знань та інформації, частинна якої в даний час не знаходить практичного використання, але не втрачає своєї цінності.

Можливості збереження й розвитку інтелектуальних ресурсів суспільства завжди обмежені економічно тими ресурсами, які виділяються державою й суб'єктами господарювання на утримання відповідної інфраструктури, що забезпечує освіту людину, виробництво, накопичення й передачу знань.

У розвитку інтелектуальних ресурсів суспільства першочергову роль грає макроекономічна складова формування й важливості використання людського капіталу цілком залежать від системи освіти та інформаційної підтримки індивіда, які існують у цьому суспільстві. При цьому роль держави у цьому процесі значно вище, ніж у окремих підприємств, що пред'являють попит на робочу силу відповідної якості й витрачаючи на її підготовку певні кошти.

Співвідношення між інтелектуальним капіталом і інтелектуальними ресурсами залежить від рівня розвитку країни.

Умовно усі країни й регіони можна об'єднати у три групи:

1. Доіндустріальні економіки людський капітал становить до 65 % відсотків.
2. Країни, що знаходяться на різних рівнях індустріального розвитку, частка людського капіталу становить 68 %.
3. Високорозвинені країни, що перейшли до постіндустріального розвитку (економіки знань) – частка людського капіталу становить вище 74 відсотків.

Ці данні підтверджують теорію «трьох хвиль» розвитку людства, історично слідує одна за одною. Перша хвиля – це суспільство, що спирається на аграрну економіку, друга – суспільство із індустріальною економікою, і третя – суспільство, економіка яких ґрунтується на виробництві знань.

Розглядаючи інтелектуальні ресурси як фактор економічного росту, слід відзначити їх особливості у порівнянні з матеріальними факторами виробництва.

По-перше, формування інтелектуальних ресурсів забезпечується комплексом галузей, що зовсім недавно зайняли самостійне місце поряд з галузями реального сектору економіки й цілком залежать від них. Це економіка науки і освіти.

По-друге – взаємодія галузей інтелектуального забезпечення виробництва із реальним сектором економіки не укладається в звичайну схему ринкових відносин. Формування освітнього й культурного потенціалу населення та накопичення знань завжди було прерогативою держави і різного роду суспільних інститутів. Підприємець присвоює інтелектуальний капітал як значною мірою дарове, суспільне благо.

По-третє, вартісна оцінка інтелектуальних ресурсів на макрорівні у якості фактора економічного росту носить умовний характер як і ефективності освіти.

Спроба оцінювати ефективність освіти по схемі «витрати – випуск», практично неможлива через повну неадекватність вартісної оцінки випуску реальним результатам діяльності.

І наприкінці, витрати на інтелектуальні ресурси мають характер довгострокових вкладень, віддача від яких може бути одержана пізніше, ніж від інших вкладень.

Таким чином, з погляду економічного підходу, інтелектуальні ресурси являють собою один з видів економічних ресурсів, використовуваних фірмою для виробництва економічних благ. Основою для формування інтелектуальних ресурсів є інформація й знання.

Інтелектуальні ресурси носять унікальний характер завдяки своїм особливостям, головною з яких є здатність до самозростання або капіталізації. Останнє означає, що при збільшенні обсягів виробництва продукції з використанням інтелектуальних ресурсів їхня вартість збільшується, а не амортизується.

Більша частина внутрішніх факторів фірми (корпоративна культура, ефективність менеджменту, технологія, інтелектуальний потенціал співробітників) являє собою інтелектуальні ресурси, що пронизують всі сфери діяльності організації. В остаточному підсумку, вони формують стійкі конкурентні переваги фірми й забезпечують її конкурентоспроможність на ринку.

Розвиток цивілізації в ХХ столітті показало, що головним фактором постійного економічного розвитку є ріст інтелектуального потенціалу й науково-технологічних інновацій. Успіх визначається, насамперед, знаннями й уміннями. Не випадково ХХ століття одержало назву «сторіччя знання». Формування суспільства знань є загальним пріоритетом на сьогоднішній день. Промислова економіка поступається місцем інтелектуальній.

Знання завжди були умовою розвитку виробництва. Унікальність сучасного етапу економічного розвитку укладається в нагромадженні людством знань у такій кількості, що вони перейшли в новий якісний стан і перетворилися в головний фактор виробництва, у вигляді інтелектуального капіталу. Саме ця обставина переводить стан економіки в нову якість у порівнянні з попереднім її розвитком.

Поняття знання тісно пов'язане з поняттям інформації.

Інформація (у широкому змісті) є основою механізмів, що спричиняються еволюцією природи однієї з форм якої є соціально-економічний розвиток. Із цим варто погодитися. Тому що, мабуть, що будь-які процеси цілеспрямованої трансформації соціально-економічної системи можуть привести до задуманої мети тільки за умови їх системного інформаційного забезпечення.

Зростаюча залежність промислово розвинених країн від джерел інформації, а також від рівня розвитку й ефективності використання коштів її передачі й обробки привели до появи в 80-х роках минулого сторіччя до появи такого поняття як «національні інформаційні ресурси».

Розвиток інформаційних технологій стає індикатором стану нації.

За останні 10 років ВВП країн «великої сімки» виріс на 25 %, а видатки на обчислювальну техніку збільшилися на 30 %.

Відома думка професора Гарвардського університету А. Еттігера про значення інформації в цей час «... інформація вважається таким же основним ресурсом, як матеріали й енергія, і, отже, стосовно цього ресурсу повинні бути сформульовані ті ж критичні питання: хто їм володіє, хто в ньому зацікавлений, наскільки він доступний, чи можливо його комерційне використання?».

Процеси, наведені до істотних перетворень у системі продуктивних чинностей сучасного світового господарства, додали інформації значення вирішальних коштів праці, одночасно висунувши її ряд провідних предметів праці. Справедливо, думка про те, що світогосподарче значення країни визначається в наш час не тільки кількістю вироблених речовинних благ, але й обсягом створюваної й споживаної інформації. Інформаційний компонент реалізації в тій або іншій формі: у коштах і предметах праці, нематеріальних активах і технологіях інформації

Інформація виконує в суспільному виробництві функції коштів праці, предметів праці, а також функцію інформаційного забезпечення виробничих процесів.

Інформаційні системи є частиною всіх сучасних основних фондів: машин і встаткування, передатних устроїв, вимірювальних приладів. Значення того або іншого компонента в кожному з елементів основних фондів визначається роллю у виконанні виробничих функцій і часток вартості в загальній ціні даного елемента основних фондів. Інформація стає предметом праці, тому що забезпечення необхідних фізичних властивостей і функцій виробу неможливо без інформації.

Інформаційне забезпечення виробничих процесів торкається всіх видів діяльності, починаючи від розробки виробу, постановки на виробництво й керування.

За всіх часів розвитку людство різними шляхами добувало, накопичувало й використало інформаційний ресурс. Знання у вигляді інформації як систематизованих знань усе більше швидкими темпами змінюють сучасний мир.

З однієї сторони інформація становить утримування знання, з іншого боку – форму його передачі. Питання про співвідношення знання й інформації чи став не центральним для численних теорій, що існують в області інтелектуальних ресурсів.

У рамках різних дисциплін існують різні визначення інформації. Наприклад, інформаційна теорія визначає інформацію як міру

невизначеності, що усуває повідомленням. Інформаційна технологія розуміє під інформацією дані, які були або можуть бути скомпільовані, оброблені й надані в тій або іншій формі людям. Для комунікаційного маркетингу інформація – це втримування повідомлення.

Загальним для цих і багатьох інших визначень, на наш погляд, є: а) визнання зовнішнього стосовно людини характеру інформації й б) визнання процесу комунікації як основної форми її існування. Звідси тенденція розглядати знання як якість особистості, а його відчужену від людини форму – як інформацію.

У розумінні сутності знання і його зв'язків з інформацією позиції дослідників досить різні. На думку Ю.А. Шрайдера, знання – це локальне поняття, воно властиве конкретному індивідуумові в певний час. За допомогою переходу в особливу, відчужену від носія усуспільнену форму (інформацію) знання перетворюється в глобальну категорію. Схожі думки висловлюють Т. Давенпорт, Л. Прусак і інші прихильники інформаційного підходу до менеджменту знань.

Інші дослідники вважають такий підхід неплодотворним і підкреслюють якісне розходження між знанням і інформацією, що укладається в тім, що знання конструктивно й виразно, є основою для успішної дії, тоді як інформація може й не укласти в собі знання. Разом з тим знання, безсумнівно, є формою інформації, у якій воно може бути передане іншим.

Незважаючи на багато розходжень у визначенні знання загальною позицією є те, що неопрацьована інформація сама по собі не дає рішення ділових проблем, не провадить вартості й не зміцнює конкурентоспроможність осіб, що володіють нею. Знання й інформація розрізняються в багатьох відносинах. Інформація завжди індивідуальна, конкретна. Навпроти, знання являє собою узагальнену форму фіксації тих причинно-наслідкових зв'язків, які містить у собі інформація. На відміну від інформації знання прогностично.

Серед тих, хто намагається дати раціональне обґрунтування цих очевидних, але не дуже чітких подань, популярна концепція Рассела Аккофа [11], видного фахівця в області системних досліджень. Він запропонував використати для аналізу процесу формування знання і його ролей у свідомості людини схему з п'яти категорій: дані – інформація – знання – розуміння – мудрість.

Дані по Р. Аккофу, це неупорядковані символи, розглянуті безвідносно до якого-небудь контексту. Інформація являє собою виділену, упорядковану частину бази даних, оброблену для використання. Знання – це формулювання існуючих тенденцій або сутнісних зв'язків між явищами, представленими в інформації. На відміну від своєї інформаційної основи знання може служити керівництвом для конкретних рішень і дій. Розуміння є вираження закономірності, що втримується в безлічі розрізнених знань, що дає відповідь на питання «чому?». Нарешті, мудрість – це оцінене розуміння

закономірності з погляду минулого й майбутнього. Іноді мудрість змушує закрити до певного часу знання, до використання яких суспільство морально не готове.

Аккоф підкреслює, що якщо перші чотири компоненти знання (дані – інформація – знання – розуміння) мають справу з минулим, тим, що було або що вже відомо, те п'ята (мудрість) стосується майбутнього. Нам представляється такий підхід до визначення поняття «знання» можливостей використання найбільш повним.

Можливості використання знання як специфічного ресурсу виробництва залежать від ефективності процесів його передачі. Н. Кок, Ж. Маккини, Ж. Корнер при вивченні можливостей використання знань на основі аналізу емпіричного матеріалу дозволили зробити наступні висновки:

- передача інформації переважає над передачею знання у всіх бізнес-процесах;
- інформація може передаватися в чистому виді, знання передаються тільки разом з інформацією;
- передача знань більше ймовірна після досягнення якогось порога інформаційної інтенсивності;
- знання передається, головним чином, у процесах, пов'язаних з розвитком організації.

Визнання інтелектуальних ресурсів як найважливіший фактор виробництва приводить до двох крайностей у трактуванні категорії знання. З одного боку, це прагнення довести, що знання, уміння й інші компоненти інтелектуальних ресурсів подібні до інших факторів виробництва. З іншого боку, це не менш сильне бажання підкреслити особливий потенціал інтелектуальних ресурсів не тільки для економіки, але й для інших сфер життя суспільства.

Знання майже ніколи не продається й не купується у власному змісті цього поняття. Виключення становлять процеси придбання знання в ході навчання, але й тут об'єктом купівлі-продажу є освітня послуга, а не саме знання як таке. Продаються й купуються продукція й послуги й, головним чином, рішення, одержувані за допомогою знання. Корисність знання для покупця залежить від корисності цих рішень.

Звідси можна зробити висновок, що вартість знання визначається ринковою вартістю рішень (технічних, соціальних, поведінкових і т.д.), одержуваних з його допомогою. Існують взаємозамінні рішення, але не існує взаємозамінних знань.

Знання як економічний ресурс має особливі властивості в тому розумінні, що його безпосереднє споживання не забезпечує задоволення потреби. Його споживання пов'язане з додатковими трудовими й фінансовими витратами, які не завжди приносять очікуваний ефект. Тому більше дороге й конструктивне знання, що забезпечує швидке одержання практичного результату, може користуватися підвищеним попитом.



Особливість знання як економічного блага полягає в тому, що воно найчастіше є присутнім у здобувають товарах, що, і послугах, матеріалізуючись у них, і значно рідше є предметом продажу саме по собі. Знання присутнє в ринковій вартості товарів, що купують, і послуг як економічний ресурс, з'єднаний з живою працею, тобто з якістю робочої сили, або існуючий окремо від її у вигляді технології процесу, а найчастіше й у тій же в іншій формі одночасно. У кожному разі, цей ресурс, використовуваний при виробництві відповідних товарів і послуг, вносить свій внесок у їхню вартість.

Можна виділити наступні шляхи, по яких знання здійснює свій внесок в економічні результати. По-перше, він лежить в основі будь-якого процесу створення доданої вартості, тому що найпростіша форма виробництва вимагає спеціальних знань. «В основі будь-якого бізнесу лежить знання» - це затвердження П. Друкера можна вважати однієї з аксіом теорії інтелектуальних ресурсів і керування ними. По-друге, знання є базою для вдосконалення існуючих і створення нових продуктів і послуг, що дозволяють розширювати існуючі ринки, формувати нові й т.д. По-третє, нове знання викликає ріст ефективності виробничих і управлінських процесів, дозволяючи підвищувати продуктивність праці й заощаджувати витрати. Нарешті, по-четверте, компетентність працівників, створювана й підтримувана знаннями, забезпечує нормальний хід процесів виробництва. Як відомо, необхідна відповідність між технологічним рівнем виробництва й компетентністю працівників. Недотримання цього принципу найчастіше є причиною техногенних катастроф і великих аварій. Некомпетентність працівників у більшості безпечних ситуаціях обертається систематичними помилками й зростаючими витратами виробництва.

Таким чином, економічна цінність знання як специфічного ресурсу виражається в прирості доданої вартості за рахунок росту наукоємності суспільного продукту й підвищення продуктивності праці.

Разом з тим функціонування знання як виробничий ресурс, близького по своїх властивостях до основного капіталу, виявляє ряд особливостей, які аж ніяк не властиві традиційним елементам основного капіталу. Ці особливості виражаються в принципах самозростання й рутинізації інтелектуальних ресурсів. Перший з них укладається в тім, що інтелектуальні ресурси саме зростають у процесі їхнього споживання.

Інвестування коштів в інтелектуальні ресурси, наприклад, у вигляді витрат на утворення, веде до збільшення запасу знань, що дозволяє їхнім носіям вирішувати більше широке коло проблем. Запускаються процеси самозростання знання. У процесі діяльності, зіштовхуючись із новими ситуаціями, усвідомлено або неусвідомлено систематизуючи накопичену інформацію, суб'єкти діяльності поглиблюють свої знання, здобувають опыт. Тим же саме відбувається при вкладенні коштів в інші види інтелектуальних ресурсів організації. Самозростання інтелектуальних ресурсів відбувається завдяки поширенню знання в організації.

З іншого боку, у міру повторення стандартних ситуацій втрачається частина знань, що лежать в основі дій суб'єкта. Він починає діяти в чинність звички, по шаблоні. У цих умовах проявляється зворотний самозростання знань у процесі діяльності, що укладається в поступовому руйнуванні індивідуального знання.

Рутинізація знання може розглядатися як окремий випадок зношування даного виробничого фактору. У цьому зв'язку встає питання про форми зношування й амортизації інтелектуальних ресурсів.

Першою особливістю старіння знань можна вважати стрибкуватість цього процесу, що Шумпетер назвав «творчим руйнуванням». Друга особливість - відмова від помилкового знання.

Нарешті, третя особливість полягає в тому, що зменшення ринкової вартості знання зв'язано не стільки з його старінням, скільки з більше широким поширенням, або дифузією на основі тиражування отриманих наукових результатів.

Поширення знань відбувається в наступних формах: у вигляді продукту, готового до використання у виробництві (запатентоване знання, програмний продукт та ін.), або через утворення, витрати на яке розглядаються як інвестиції в людський капітал. Навіть у тому випадку, коли утворення виступає як платна послуга, воно не може розглядатися тільки з погляду принципів економічної оптимізації. Економічний підхід до сфери освіти охоплює лише певні часткові аспекти цього комплексного феномена.

Утворення виступає як найважливіші кошти формування суб'єктивованого знання й поліпшення якості людського капіталу. Однак не існує безпосереднього прямого зв'язка між видатками на утворення й ефективністю трудовитрат на індивідуальному рівні.

В умовах ринкової економіки доступність знання й можливості його використання залежать, як правило, від того, чи є знання суспільним або часткою благом. Знання як суспільне благо володіє, насамперед, властивістю неконкурентності. Як уважає Дж. Штігліц, якщо знання відкрите й оприлюднене, гранична вартість доступу до нього великої кількості користувачів дорівнює нулю. Разом з тим, він підкреслює, що неконкурентними є тільки нематеріальні (невтілені) знання: інформація, концепції, функції й інші абстрактні об'єкти думки. Чисте суспільне благо припускає поряд з неконкурентністю також властивість невиключності. Це означає, що доступ до даного блага або принципово не може бути обмежений, або таке обмеження буде вимагати занадто більших витрат.

У цьому випадку «невтілене» знання розуміється як «чисте» знання, передане у вигляді інформації й не має матеріальних форм у вигляді промислових зразків, готових до використання проєктів, матеріальних продуктів і т.д. Формою існування такого знання є кодифіковане, зафіксоване на певних носіях знання, доступ до якого має різні ступені волі. Існують знання (відкриття, винаходу), монополізовані їхнім авторами через авторське й патентне право, практичне використання яких здійснюється на платній

основі протягом певного строку. У цьому випадку знання стає не суспільним, а часткою благом. На відміну від його, знання як суспільне благо доступно для «споживання» практично всіма користувачами. Цей доступ може бути повністю вільним, але найчастіше він пов'язаний з певними витратами. Ціна доступу до суспільного знання зв'язана не з корисністю самого знання. А з видатками по формуванню й експлуатації відповідних інформаційних систем його передачі. Наприклад, одержання навіть початкової освіти вимагає придбання навчальних допомог, доступ до деяких інформаційних каналів Інтернету здійснюється за плату. Таким чином, визначення знання як суспільного блага зіштовхується з деякими труднощами.

Якщо встати на протилежну точку зору, прихильники якої розглядають знання як приватне благо й вимагають жорсткості його правового захисту, то тут виникають серйозні проблеми у визначенні даного поняття. Головною ознакою знання як приватного блага може служити його патентоспроможність. Однак, автори всіх ідей і науково-технічних розробок завжди користуються роботами інших авторів, опираючись на загальний пул знань. Базисні ідеї, типу математичних теорем, звичайно непатентоздатні. За даними Л. Туроу, 73 % приватних патентів засновані на знанні, зробленому суспільними інститутами типу університетів і некомерційних або урядових лабораторій.

У сучасних умовах знання існує у двох формах: як суспільне благо і як приватне благо. Критерієм здатності знання стати приватним благом залишається можливість комерціалізації, здатність знання приносити додатковий дохід його власникові. Знання, як суспільне благо, не є товаром, хоча доступ до нього може бути пов'язаний з певними витратами. Знання, як приватне благо, є товаром і має ціну, обумовлену прибутковістю його застосування. Звідси слідує, що приватним благом і об'єктом приватної власності може бути тільки конструктивне знання прикладного характеру, безпосередньо виражене в промислових зразках і технологіях і породжуюче платоспроможний попит.

Потенційно будь-яке знання може виступати в ролі приватного блага. При цьому, однак, варто враховувати, що навіть якщо знання не є чисто суспільним благом, є великі можливості його поширення, одержання різноманітних зовнішніх ефектів. Серед них виділяють ринкові ефекти, ефекти переливу знань і мережні ефекти.

Ринкові ефекти проявляються в тім, що інноватор не може підвищити ціну адекватно новизні введеного на ринки продукту, тому що зіштовхується з обмеженнями купівельного попиту. У результаті споживач, здобуваючи більше зроблений продукт по відносно більшій низькій ціні, одержує додаткову вигоду. Ринкове середовище тримає ринкову оцінку інновацій у ціновому масштабі існуючих товарних благ і доходів споживачів. У протилежному випадку ці інновації не мають шансів на впровадження.

Переливи знань полягають у тому, що знання, створене одним агентом, може використатися іншим агентом без компенсації або з компенсацією,

меншої, чим вартість знання. На рис. 7 схематично зображені соціально-економічні вигоди, отримані в результаті переливу знань. Вони укладаються в підвищенні якості продукції й зниженні цін, у появі нових кращих товарів, у поживленні конкуренції, у результаті чого завжди виграє споживач. При цьому ефекти переливу знань не обмежуються рамками однієї галузі. У цьому змісті знання - міжгалузевий ресурс, використовуваний капіталом у процесах внутрішньогалузевої й міжгалузеві конкуренції.

Переливи знань можуть виникати в результаті:

- навмисної публікації інноватором результатів досліджень або розробок;
- патентування інтелектуальної продукції, що пов'язане з розкриттям патентуємого знання;
- переходу дослідників і розроблювачів в інші організації;
- виводу на ринок нового товару або нової послуги, що в цьому вимагає розкриття частини знання.

Мережні ефекти знання складаються у формуванні нових стійких зв'язків або мереж, які не тільки використовуються для передачі інформації, але й стають новим елементом інфраструктури ринку.

Отримане одним із цих способів знання дозволяє:

- використати його як платформу для наступних досліджень і розробок; відмовитися від безперспективних, тупикових напрямків;
- копіювати або імітувати отримане знання в продукції або послугах власного виробництва.

Дилема, з якої постійно зіштовхується ринкова економіка відносно інтелектуальних ресурсів, полягає в тому, що, з одного боку, ринкова конкуренція прискорює створення й впровадження знань, з іншого боку - вона ж гальмує ці процеси, приводячи їх у відповідність із реальними можливостями фінансового обороту. Наприклад, швидкість впровадження нової технології залежить від пов'язаних із цим впровадженням витрат, тобто від її доступності для промислового використання. Занадто дорогі продукти й технології блокуються у своєму просуванні не тільки з боку виробництва, але й з боку споживання, що віддає перевагу традиційним товарам. Прогрес знання як економічного ресурсу визначається його економічною ефективністю у звичних термінах прибутковості й витрат.

Гальмування у виробництві й впровадженні знань відбувається в результаті численних відмов ринку в сфері інтелектуальних ресурсів.

По-перше, базові, фундаментальні знання мають занадто узагальнений характер і не можуть бути безпосередньо реалізовані в продуктах, технологіях, послугах. Найчастіше важко побачити й правильно оцінити комерційний потенціал навіть прикладних розробок. Як це ні парадоксально звучить сьогодні, у середині 70-х років провідні компанії (такі, як ІВМ) і видні науковці-електронщики відкинули проект персонального комп'ютера як що не має ніякої ринкової перспективи. Тільки ентузіазм і воля зовсім молодих у той час Стива Джобса й Стива Возняка дозволили втілити цю ідею

в «залізо», створити фірму Apple і налагодити масове виробництво знаменитих ПК Еппл-1.

По-друге, одержання нового знання вимагає значних витрат і зв'язано зі значним ризиком. Інвестиції у фізичний капітал можуть бути ефективними й неефективними, але вони, як правило, досягають планованого результату в його фізичній формі. Вклавши кошти в нове обладнання, фірма одержить його. Направивши кошти на будівництво нових виробничих приміщень, вона буде мати приміщення. Звичайно, устаткування або приміщення можуть бути малоєфективними або навіть марними, але вони будуть. Що стосується інвестицій в інтелектуальні продукти, то дорогі дослідницькі роботи можуть взагалі не дати ніякого результату, якщо не вважати висновку про те, що вибраний напрямок або вихідна гіпотеза були помилковими. По даним Іноземцева В.Л., у цей час із числа проєктів, що перебувають у розробці, стадії реалізації досягають: у США – 37 %, у країнах Європейського співтовариства – 10 %.

По-третє, знання мають занадто масштабний характер і не можуть бути реалізовані однією фірмою. Потенціал знання, що стає власністю однієї фірми, на певний час закритий для інших. У результаті знання стають фактором формування монополії. Ця монополія гальмує інноваційний процес. Власність на знання, у певній мері, гальмує інноваційні процеси. З іншого боку, це гальмування є мнимою відмовою ринкового механізму в процесі просування знання у виробництво. Ліквідація ринкових механізмів знімає стимул у виробника до використання потенціалу знання.

Тимчасова монополія, пов'язана із промисловими інноваціями «підіграє» конкуренцію, як у прикладному використанні, так і в здійсненні нових науково-технічних розробок.

### **8.3 Аудит інтелектуального капіталу**

Загальний аудит інтелектуального капіталу має на увазі розгляд нематеріальних активів компанії, їхнє документальне оформлення, фіксування стану на сучасний момент і, якщо можливо, підрахунок їхньої вартості. При аналізі працівників звичайно розглядається освіта кожного з них, а також проводиться ряд психометричних тестів і тестів на тип особистості з метою виявлення потенціалу кожного співробітника. У результаті виявляються індивіди, що володіють критичним мисленням, що вміють успішно продавати товари й послуги, що демонструють вправність або схильність до командної роботи. Справедливості заради відзначимо, що особистість має набагато більший набір цінних якостей, що можна виявити за допомогою розроблених тестів. Слід розглянути й права на інтелектуальну власність, і всі торговельні марки й ноу-хау. У підсумку ми одержимо значний обсяг відомостей про нематеріальні активи, що дасть можливість визначити кількість працівників з вищою освітою, кількість людей зі стажем роботи в компанії більше десяти років, кількість обслужених покупців, зареєстрованих патентів, а також суму, у яку обійшовся їхній захист. Образно

говорючи, все це допоможе зібрати статистику, що грає роль коштовної інформації. Проблема загального аудита полягає в тому, що цей процес може затягтися нескінченно, оскільки ми маємо справу з нематеріальними активами, і, більше того, з людьми. Тому важливо перед складанням плану аудита визначитися з конкретною метою його проведення.

Знання інтелектуального капіталу – багате джерело інформації про організацію, що має особливу цінність у наступних ситуаціях:

1. Стратегічне планування і постановка цілей.
2. Планування досліджень і розробок.
3. Акумуляування вихідної інформації для складання програм по реорганізації.
4. Постановка цілей навчальних програм і програм підготовки для співробітників організації.
5. Оцінка вартості підприємства.
6. Розширення границь корпоративної пам'яті.
7. Підтвердження здатності організації досягти своїх цілей.

Стратегічне планування й постановка цілей — це способи, за допомогою яких організації прагнуть представити своє майбутнє. Однак, час від часу плани керівництва виявляються нездійсненні, і причиною цьому – не витримування самого плану, а відсутність необхідних ресурсів для успішного його здійснення. Легко пророчити складності у виконанні плану через відсутність матеріальних ресурсів: недоліку готівки, або невідповідного встаткування. Але сучасному стратегові важко оцінити необхідні нематеріальні активи. Чи зможуть сьогодні працівники компанії забезпечити успіх у наступному столітті? Чи маємо ми виробничі процеси, що сприяють досягненню поставлених цілей? Аудит інтелектуального капіталу дозволить відповісти на ці питання й виявити пробіли, які необхідно заповнити для успішної реалізації стратегії.

Планування досліджень і розробок.

Не завжди зрозуміло, для чого організації вживають дії в області досліджень і розробок. Лежача на поверхні відповідь – для виробництва нових товарів і послуг найчастіше не настільки очевидні пріоритети організації змішаються до досліджень, або заради ноу-хау, або заради патентів або нових проєктів. Багато організацій, що формують портфель патентів, розглядають його як механізм захисту – як своєрідний бар'єр проти якоїсь потенційної погрози. Однак, оформлення патентів обходиться недешево, і головна користь від досліджень і розробок складається, скоріше, в одержанні нових знань і вмінь у процесі розробки нового продукту. Якщо ці знання й уміння забезпечують організації конкурентні переваги, варто розібратися в природі цих знань і вмінь, а також визначитися з варіантами їхнього захисту й збільшення з метою підтримки придбані конкурентної переваги. Аудит інтелектуального капіталу в області досліджень і розробок дасть необхідні знання для оцінки й складання програм по дослідженнях і розробках.

Акумулявання вихідної інформації для складання програм по реорганізації.

Коли компанія вживає скорочення штату, або реорганізацію, необхідно приймати рішення відносно людських активів. Кого залишити? Кому запропонувати звільнитися? Які робочі завдання й функції можна буде об'єднати в новій організаційній структурі? Ці рішення приймаються найчастіше в повному невіданні, оскільки ніхто не оцінював людські активи до цього моменту. Аудит інтелектуального капіталу надасть керівникам, що планують скорочення або реорганізацію, найціннішу інформацію, що страхує організацію від випадкової втрати важливих здатностей, знань і вмінь.

Постановка цілей навчальних програм і програм підготовки для співробітників організації.

Сьогодні модно називатися «навчальна організація». Більше того, мірилом цінності компанії виступає обсяг надаваного для своїх співробітників навчання. Правда, не завжди враховується, чи сприяє це навчання досягненню корпоративних цілей. Навчання й підготовка є засобами збільшення ноу-хау й підвищення цінності людських активів. Саме в такому світлі повинні розглядатися ці процеси, і інформація, отримана в результаті аудита інтелектуального капіталу, допоможе планувати навчальні програми й програми підготовки, що приносять користь, як окремої особистості, так і організації.

Оцінка вартості підприємства.

У звичної бізнес – практиці вартість підприємства оцінюється по бухгалтерських книгах. У багатьох випадках така вартість невисока, у той час як реальна вартість може бути значна. Як приклад можна привести компанії, що створюють програмне забезпечення, чиї найцінніші активи є саме в цьому. Сама організація може бути молодою і мати не дуже істотні матеріальні активи, але співробітники її можуть при цьому мати багатий досвід, що, безсумнівно, варто віднести до нематеріальних активів. Аудит інтелектуального капіталу дозволить сконцентрувати відомості про нематеріальні активи, корисні у справі зміцнення активів матеріальних, і дозволить аналітикам і фінансистам виробити об'єктивний погляд на організацію.

Розширення границь корпоративної пам'яті.

Організації втрачають величезні кошти на тім, що їхні співробітники «заново винаходять колесо». Навички, якими володіють одні люди, не можуть бути просто передані іншим, і останнім доводиться знову їх виробляти, щоб робота була виконана відповідним чином. Завдяки аудиту інтелектуального капіталу можна створити базу знань, що містить відомості про те, «хто що вміє». Така база послужить основою корпоративної пам'яті й дозволить значно більше чим на 20 % використати наші ресурси. В організаціях майбутнього чимала роль приділяється спеціальним

співробітникам, у чій завдання входить підтримка корпоративної пам'яті, що сама по собі – найцінніший нематеріальний актив.

Що завжди радує при роботі з компаніями – так це їхнє постійне прагнення кудись, навіть якщо ця крапка перебуває там же, де тепер. Ніщо не стоїть на місці – час і ринок міняються постійно, тому компаніям доводиться існувати в перехідному стані. Цей перехідний стан має на увазі, що компанія завжди усвідомлює свій рух кудись, усвідомлює, куди вона хоче потрапити, усвідомлює свою мету. Перебування в такому стані не залежить від бажання самих компаній – просто вони існують у середовищі, що постійно змінюється. Це стосується й ринку, і технологій, і конкурентів, і всього іншого. Завдання керівника полягає в тому, щоб вести компанію через перехідний стан, що ніколи не закінчується, оптимальним образом використовуючи наявні ресурси. Таке уявлення про світ найбільш корисно для особи, що здійснює аудит інтелектуального капіталу, тому що для аналізу ІК необхідні два істотних відправних моменти: мета и поточний стан справ.

Стан нематеріальних активів значною мірою впливає на ефективність роботи компанії. У цілому аудит ІК проводиться для того, щоб визначити сукупність необхідних ресурсів для здійснення змін і виявити ті з них, у яких організація має недолік.

У процесі аудита буде отриманий величезний обсяг інформації, яку варто оформити документально й зберегти, в остаточному підсумку, в електронному виді. Щоб бути до цього готовим, пропонується система умовних позначок під загальною назвою «об'єктна орієнтація». Об'єктна орієнтація - це спосіб організації інформації, при якому вживається спроба змоделювати бачення миру. Метод, що рекомендується підходить стосовно до інтелектуального капіталу, оскільки він однаково зручний для роботи, як із простими, так і зі складними об'єктами, такими як подання «тіла» знань. Оформляючи дані аудита в зазначеній системі умовних позначок, ми автоматично задаємо характер комп'ютерної системи, яка у підсумку сприяє більшій успішному керуванню інтелектуальним капіталом.

Щоб при спілкуванні в процесі аудиту інтелектуального капіталу не виникало непорозумінь, можна користуватися існуючою загальноприйнятою термінологією, що забезпечує точну передачу інформації. У даній системі умовних позначок важливі кілька понять:

1. Концепції або типи об'єктів.
2. Об'єкти.
3. Асоціації й відображення.
4. Типи відносин.
5. Підтипи.
6. Стан.
7. Концепції або типи об'єктів.

Концепції – це ідеї або поняття, застосовні до предметів або об'єктів, що існують у нашій свідомості. Об'єкти можуть відноситись до



матеріального типу, наприклад людина, або нематеріальному, наприклад якість. Вони можуть являти собою події, наприклад випуск продукту на ринок, або ролі, наприклад керівника. Людині властиво застосовувати концепції до об'єктів. Так, ми можемо застосувати концепцію успішності до об'єкта – людині або підприємству. Наше подання реальності засноване на описі об'єктів за допомогою концептуальних положень. Якщо група людей розділяє ті самі концепції, ці люди завжди досягнуть взаєморозуміння. Так, якщо більшість співробітників деякої компанії застосовують одну і ту ж концепцію щодо порядку проведення вихідного дня, можна бути впевненим – у цій компанії сильна корпоративна культура.

Об'єкти.

Об'єкт – це що завгодно, до чого може бути застосована концепція. Це, може бути, обсяг продажів, портфель замовлень, патент, що-небудь ще. Об'єкти можна поєднувати в сукупності, наприклад: сукупність об'єктів інтелектуальних активів, сукупність транспортних засобів, сукупність працівників. Одні і ті ж об'єкти можуть належати до різних сукупностей.

Асоціації й відображення.

Об'єкти різних типів можуть бути зв'язані між собою за допомогою асоціацій. Наприклад асоціація сукупності двох об'єктів: вчені й патенти. Сукупність патентів представлена конкретними патентами. Сукупність вчених складається з окремих осіб. Якщо між окремими особами і патентами існує зв'язок, то це демонструють асоціації між елементами обох сукупностей.

Типи відносин.

Типи відносин – це зв'язки, що утворюють тісні пари об'єктів. Іноді відносини зв'язують більш ніж два об'єкти, і тоді вони називаються п-пари.

Підтипи й надтипи.

За допомогою підтипів і надтипів можна відобразити спеціалізацію об'єктів і більше високий ступінь їхнього агрегування, а також ієрархічне положення об'єкта.

Складання плану аудита інтелектуального капіталу завершується створенням підходящої для цього команди. Фахівців, що володіють необхідними навичками, можна відшукати й у самій компанії, але можна скористатися й послугами сторонніх консультантів. Для здійснення аудита потрібні фахівці у шести різних галузях:

1. Фахівці в області корпоративної стратегії.
2. Фінансові експерти.
3. Фахівці в області людських ресурсів.
4. Аналітики в області знань.
5. Експерти в області інтелектуальної власності.
6. Фахівці з маркетингу.

Фахівці з корпоративної стратегії – необхідні для постановки цілей і надання сприяння у визначенні найвищої «планки», щодо якої будуть

вимірятися активи. Вони повинні мати здатність до бачення загальної картини, знаннями щодо цілей організації й шляхів досягнення цих цілей.

Фінансові експерти - потрібні для проведення фінансової оцінки, однак, вони повинні бути знаючі й у правових аспектах інтелектуальної власності, щоб зуміти правильно оцінити ці активи. Фахівці в області людських ресурсів – проводять професійне тестування й оцінюють його результати, їхні знання потрібні й для виявлення ключових навичок, необхідних працівникам для досягнення організаційних цілей.

Аналітики в області знань – необхідні для проведення роботи з кожним зі співробітників по виявленню ключових знань, що є активами. Їм слід скласти план по виявленню знань і реалізувати його, а також проаналізувати отримані результати, щоб ідентифікувати різні типи знань, що вимагаються для виконання окремих завдань.

Експерти у галузі інтелектуальної власності необхідні для оцінки чинності патентної й всіх інших форм захисту прав на інтелектуальну власність. Від них не потрібно бути юристами по патентній справі, скоріше вони повинні розбиратися в значимості закріплення за підприємством прав на той або інший вид інтелектуальної власності.

Команда по проведенню аудита інтелектуального капіталу повинна розглядатися як постійна структура; при цьому мультипрофесійний принцип її формування дозволить кожному члену команди згодом навчитися один у одного відсутнім знанням. Зрештою, організації потрібні співробітники, що володіють комплексом навичок з різних областей у різних сполученнях.

Існує безліч точок зору на процедуру розгляду нематеріальних активів. Можна, приміром, підрахувати кількість співробітників з вищою освітою або число зареєстрованих патентів, але що це в дійсності нам дасть? Без чіткого опису необхідних змін або мети - зовсім небагато. Виконання наступних етапів забезпечить проведення аудита ІК на належному рівні.

1. Опис бажаних перетворень, цілей, полю діяльності й обмежень.
2. Призначення оптимальних параметрів активів.
3. Присвоєння параметрам верхніх граничних значень.
4. Вибір методів аудита.
5. Проведення аудита активів.
6. Документальне оформлення цінності активів у Базі знань ІК.

Докладний розгляд цих етапів наведено нижче.

Опис бажаних перетворень, цілей, полю діяльності й обмежень.

Перетворення – це бажана компанією зміна стану. Прикладами перетворень можуть виступити наступні:

Хотілося б у наступному році досягти такої ж прибутковості компанії, як і в цьому.

Хотілося б скоротити торговельні витрати.

Компанія повинна обслуговувати клієнтів двадцять дві години на добу.

Парадоксально, але залишатися на місці – це теж перетворення, оскільки, навіть якщо компанія має намір зберегти колишні позиції, змінюється час і ринкове середовище.

Під метою в даному контексті мається на увазі мета проведення аудита, і вона повинна бути виражена як можна більш конкретно.

Поле діяльності й обмеження.

Для успішного проведення аудиту інтелектуального капіталу варто визначити поле діяльності, та уявити собі ясний контекст розглядаємої проблеми й зрозуміти на яких активах і аспектах належить акцентувати увагу. Поле діяльності має обмеження, яке звужує проблемну область.

Визначення набору оптимальних параметрів активів.

Параметр – це одна з характеристик активу, і таких для будь-якого активу існує безліч. Надто важливо при проведенні аудита сконцентруватися тільки на стосовним до справи параметрах активу. Сукупність параметрів активів, що підлягають аналізу в ході аудита, називається точкою зору.

Присвоєння параметрам верхніх граничних значень.

Верхні граничні значення привласнюються параметрам активу для більшої ясності – до чого потрібно прагнути. Вони є оптимальним значенням даного параметра для даної компанії.

Вибір методу аудита.

Для різних параметрів доцільно застосовувати різні методи. До методів аудита ринкових активів відносяться наступні: просте опитування покупців, глибинне інтерв'ю із клієнтами, аналіз продажів, аналіз торговельних витрат, дослідження ринку, аналіз контрактів, аналіз конкурентоспроможності, аналіз коефіцієнта окупності інвестицій, аналіз платежів. Хоча накидати анкету або провести дослідження ринку здається не настільки складною справою, коштовні відомості про стан активу можна одержати лише у випадку правильної постановки питань аудитором ІК. Як би просто це не виглядало, у більшості проектів дослідникам не вдавалося цього досягти. Отже, як тільки ухвалено рішення щодо проведення дослідження або інтерв'ювання, важливо визначитися з очікуваним результатом: що ми одержимо в ході даного заходу – величезна кількість інформації або величезна кількість корисної інформації?

Методи оцінки інтелектуальних активів.

Інтелектуальна власність породжується цілим рядом факторів, серед яких і продуманість корпоративної стратегії, і пристрась до винахідництва. Методи аудита інтелектуальної власності включають аналіз і ринкового попиту, і конкурентоспроможності, і загального коефіцієнта окупності інвестицій, і досягнутих угод, і коефіцієнта окупності інвестицій у судові позови, і наявних знань і вмій, і поступаючи платежів.

Методи оцінки інфраструктурних активів.

Методи оцінки інфраструктурних активів дуже різноманітні, оскільки вони можуть бути виражені дуже тонкими поняттями – наприклад, філософія керування, так і більш відчутними – наприклад, застосування комп'ютерних

систем. До них відносяться: огляд поточного стану, визначення коефіцієнта окупності інвестицій, аналіз відповідності корпоративним цілям, аналіз додаткової цінності, інтерв'ювання клієнтів, інтерв'ювання співробітників, оцінка стандартів.

Методи оцінки людських активів.

Як тільки слова «атестація» або «оцінка» звучать стосовно до персоналу, пристрасті моментально розжарюються до межі. Цей факт викликає жаль, і компанії третього тисячоріччя повинні постаратися змінити зазначену негативну й безглузду ситуацію. Аудитор ІК може взяти на озброєння кілька методів, що включають інтерв'ювання, тестування й атестацію, виявлення знань, самооцінку, оцінку керівником, оцінку колегами й складання послужного списку.

Проведення аудиту активів.

На цьому етапі проводиться власно аудит активу з використанням одного або більше методів, рекомендованих вище. Наприклад, якщо нас цікавить вартісне вираження активу, ми можемо вибрати як метод дисконтованих надходжень готівки, так і аналіз ринкового попиту. Зрештою, у ситуації купівлі-продажу важлива не тільки вартісна оцінка своїх активів компанією, але й сума, що готові заплатити потенційні покупці.

Документальне оформлення цінності активів у базі знань ІК.

По закінченні аудиту активу, визначення його рангу й подання в описаному вище виді слід зберегти відомості в базі знань ІК. База знань ІК може бути складена в рукописному або електронному варіанті. Оскільки ми завжди перебуваємо в перехідному стані, база знань ІК буде застарівати дуже швидко, можливо, навіть ще до завершення аудита. Тому важливо вибрати метод зберігання інформації й знань, що дозволяє регулярно їх оновлювати.

Інтерпретація результатів аудиту.

При виявленні тенденцій у сфері інтелектуального капіталу особливого значення набувають методи інтерпретації загальної картини. Кінцевою метою є вартісне вираження кожного активу, але існує немаловажливий проміжний етап індексів, що допомагають побачити загальну картину. Цей етап називається індексацією.

Індексація значень параметрів.

Кожному параметру будь-якого активу може бути привласнений індекс, що має значення від одного до п'яти; п'ятірка означає найвищу оцінку. Не грає ролі використання різних методів виміру кожного параметра – важливо встановити співвідношення між індексом і методом виміру.

Взаємозалежності.

Деякі параметри тісно пов'язані з іншими: неможливо досягти високого значення одного параметра, якщо інший при цьому характеризується як низький. Таке положення називається взаємозалежністю. Необхідно чітко представляти, які параметри залежать друг від друга, а які існують індиферентно. Без таких знань буде дарма витрачений час і гроші на

поліпшення поточного стану одного параметра, якщо одночасно не буде приділено увагу іншому.

Моніторинг інтелектуального капіталу за допомогою індексів.

Зміна індексів із часом відображає зміни в стані інтелектуального капіталу. У компанії може виникнути бажання відслідковувати більшу кількість активів. У такому випадку варто визначити загальний індекс активів шляхом обчислення середнього значення з індексів всіх параметрів.

У такий спосіб можуть бути оцінені групи активів, весь блок ринкових активів або навіть всі активи компанії. Єдиний недолік методу, що рекомендується є в тому, що параметри з низьким значенням індексу й рангом взаємозалежності відіграють роль підстави карткового будиночка: вони можуть викликати крах всієї піраміди. Внаслідок цього не можна їх ігнорувати, так само як і не можна допускати перекручування загальної картини через недогляд деталей. Як приклад можна привести втрату чинності патентної захищеності, якщо його спробують заперечити або строк його дії мине.

Тенденції в галузі ІК і фінансові показники.

Такі дані звичайно збираються в ході інтерв'ювання покупців з метою з'ясування ступеню прихильності їх окремому товарному знаку або конкретному продукту. Якщо спостерігається падіння індексу, то треба виявити причину. Це може бути і поява конкурентного продукту. Відновлення й ріст індексу потребує детального вивчення стану матеріальних активів, таких як продаж, доходи і т.д., це дозволяє зрозуміти їхнє співвідношення між собою для окремої марки, компанії або продукту. Компанії, що не володіють інформацією про таке співвідношення, можуть очікувати неприємних сюрпризів аж до припинення виробництва продукту, звільнення працівників і навіть банкрутства компанії.

Складання загальної картини інтелектуального капіталу.

Розробка стратегії вдосконалювання.

Шляхи поліпшення стану активу залежать від природи самого активу і його параметрів.

Якщо актив перебуває в поганому стані, що означає його марність у здійсненні необхідного переходу, варто ухвалити рішення щодо способу його придбання: створити самим, тобто встати на шлях органічного росту, або купити, тобто піти по шляху неорганічного росту. І знову це залежить від тісноти взаємозв'язку розглянутого активу з іншими. Якщо ви ухвалили рішення щодо неорганічному росту, то в ідеалі актив повинен бути слабко залежним від інших. Наприклад, патенти звичайно погано переходять від однієї компанії в іншу у випадках, коли виробництво продукту вимагає освоєння складного ноу-хау. Це означає, що автор повинен супроводжувати свій патент. На жаль, таке положення справ часто стає причиною ринкової незатребуваності інтелектуальної власності.

### Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні види капіталу, їх зміст.
2. Найбільш поширене визначення поняття «інтелектуальний капітал».
3. Чим характеризується людський капітал?
4. Перелічить види інтелектуального капіталу за ознакою «форма залучення» та «формування інтелектуального капіталу».
5. Форми матеріалізації інтелектуального капіталу.
6. Що є власністю підприємства, а що співробітника у складі інтелектуального капіталу?
7. Що є фактором появи таких економічних категорій як «людський капітал», «інтелектуальний капітал»?
8. Розкрийте сутність основних особливостей постіндустріальної економіки.
9. В чому значення інтелектуального капіталу?
10. Чи тотожні поняття інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал?
11. Види знань та їх характеристика.
12. Шляхи, через які знання здійснює свій внесок у економічні результати.
13. Мета проведення аудиту інтелектуального капіталу?
14. Перелічте основні поняття, які використовуються в процесі аудиту інтелектуального капіталу.
15. Фахівці яких галузей необхідні для проведення аудиту інтелектуального капіталу, та яку роль буде виконувати кожен з них?
16. Які принципи формування команди для проведення аудиту ІК.
17. Назвіть основні етапи проведення аудиту інтелектуального капіталу.
18. Основні методи проведення аудиту інтелектуального капіталу.

### Тестові завдання

1. Людський капітал це:
  - а) організаційна структура
  - б) патенти
  - в) творчі здатності
  - г) системи керування
2. Організаційний капітал це:
  - а) практичні навички
  - б) культура праці
  - в) моральні цінності
  - г) технічне й програмне забезпечення
3. Інтелектуальний продукт проходить такі стадії капіталу:
  - а) грошову й товарну
  - б) виробничу й товарну

- в) грошову, виробничу й товарну
- г) виробничу й грошову
- 4. Орнаментальне або естетическое зовнішнє оформлення виробу, це:
  - а) промисловий зразок
  - б) корисна модель
  - в) товарний знак
  - г) фірмова назва
- 5. Втрата конкурентоспроможності у зв'язку з появою на ринку більше зроблених аналогів, це:
  - а) технологічне зношування
  - б) моральне зношування
  - в) функціональне зношування
  - г) зовнішнє зношування
- 6. Втрата фізичних властивостей об'єкта в процесі його експлуатації, це:
  - а) фізичне зношування
  - б) моральне зношування
  - в) зовнішнє зношування
  - г) технологічне зношування
- 7. Слідство зменшення фізичних можливостей об'єкта в порівнянні з новим аналогом, це:
  - а) зовнішнє зношування
  - б) технологічне зношування
  - в) функціональне зношування
  - г) фізичне зношування
- 8. Право на виготовлення копій, це:
  - а) авторське право
  - б) копірайт
  - в) суміжні права
  - г) промислова власність
- 9. Об'єктами корисних моделей є:
  - а) послуги
  - б) виробу
  - в) пристосування й устрої
  - г) товари
- 10. Інтелектуальний капітал складається з:
  - а) людського, організаційного й економічного капіталу
  - б) організаційного, людського й клієнтського капіталу
  - в) організаційного, людського, клієнтського й позичкового капіталу
  - г) людського й клієнтського капіталу

### Літературні джерела

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» : від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). –

Оф. вид. від 2002 р., № 36, ст. 266, станом на 05.12.2012. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

2. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: від 15.12.1993 № 3687-ХІІ [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 1994 р., № 7, ст. 32, станом на 05.12.2012. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>.

3. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: від 15.12.1993 № 3688-ХІІ [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 1994 р., № 7, ст. 34, станом на 05.12.2012. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3688-12>.

4. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: від 15.12.1993 № 3689-ХІІ [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 1994 р., № 7, ст. 36, станом на 05.12.2012. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.

5. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: від 16.07.1999 № 991-ХІV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 1999 р., № 40, ст. 363, станом на 05.12.2012. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

6. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. - К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.

7. Захарченко В. І., Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб./ В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

8. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією ВО. Василенко. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.

9. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. – / ред. д.е.н., проф.. С.М. Ілляшенка. 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга». – К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

10. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / [Под ред. Б.З. Мильнера]. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.

11. Федулова Л.І. Економіка знань: [підруч.] / Л.І. Федулова. – К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2009. – 600 с.



## РОЗДІЛ 9 МОТИВАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 9.1 Поняття категорії «інновація»
- 9.2 Основні теорії потреб і мотивацій
- 9.3 Матеріальне стимулювання персоналу
- 9.4 Мотивація інноваційної діяльності персоналу

**Ключові слова:** нововведення, інновація, інноваційна діяльність, інноваційна продукція, інноваційне підприємство, інноваційна економіка, потреба і стимул, мотив і винагорода, теорії мотивацій, мотиваційна структура, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, аудит інноваційного підприємства творчий режим, гігієнічні фактори, методи відбору персоналу, методи оцінки персоналу

### 9.1 Поняття категорії «інновація»

Під інноваціями (англ. «Innovation» – нововведення, новаторство») сучасна наука розуміє досягнення різних галузей науки, застосування яких підвищує ефективність функціонування соціально-економічної системи (підприємства, організації, галузі, національної економіки).

Наведемо розгорнуте визначення інновації, прийняте в міжнародних стандартах: кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, просунутого на ринок; нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Вперше поняття інновації, як економічної категорії було введено Й. Шумпетером, який відзначав, не виділяючи досягнення науки, вплив нових комбінацій різноманітних факторів на динаміку економічного зростання.

Типовими інноваціями Й. Шумпетер вважав:

- виробництво нової продукції чи надання вже виробленій продукції нових властивостей;
- застосування нових (для даного об'єкта) технологій виробництва або (і) технологій комерційної діяльності (закупівель, продажів);
- застосування нового (для даного об'єкта) виду сировини, напівфабрикатів;
- зміна системи управління (планування, організації, мотивації, контролю) соціально-економічної системи;
- освоєння нових ринків збуту (як географічних секторів, так і споживчих сегментів).

В Законі України про інноваційну діяльність наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

- інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного,

комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

- інноваційна діяльність – діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;

- інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом України про інноваційну діяльність;

- інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України про інноваційну діяльність;

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

- пріоритетний інноваційний проект – інноваційний проект, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;

- інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор і т. п.) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукції чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг;

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

Об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

У ринковій економіці, особливо на сучасному етапі її розвитку, застосування інновацій є важливою умовою успішної підприємницької діяльності. Усвідомлення важливості інноваційної діяльності сприяло тому, що проблема її активізації стала об'єктом пильної уваги, а необхідність теоретичного і практичного вирішення цього питання перейшла в ранг першочергових завдань як на державному, так і на рівні окремого підприємства.

Інноваційна економіка – це тип господарської діяльності, заснованої на застосуванні досягнень науки і техніки у виробництві і розподілі товарів і послуг. Трансформаційні зміни в економіці України вимагають вирішення низки принципово нових завдань, головними з яких є максимально ефективне використання нововведень і інновацій на підприємствах. Причому, це актуально, як для українського суспільства в цілому, так і для кожного підприємства, фірми, організації. Питома вага високо- і середньотехнологічних галузей в промисловості України залишається набагато нижче, ніж в розвинених країнах Західної Європи і в більшості країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Зростання капіталовкладень не супроводжується адекватною технологічною модернізацією та структурною перебудовою, обсяги виробництва високотехнологічної продукції залишаються вкрай низькими. На загальнодержавному рівні спостерігається стійка тенденція до скорочення частки ВВП, що виділяється на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), не відповідає стратегії розвинених країн, яка спрямована на збільшення значень відповідного показника.

Основним (базовим) ресурсом в інноваційній економіці є не матеріальні чинники виробництва, як в індустріальній економіці, а трудові, в структурі яких різко підвищується питома вага інтелектуальної праці дослідників і розробників.

Початок інноваційної економіки відносять до середини 50-х р.р. ХХ століття, коли чисельність виробничих робітників у США стала менша за чисельність інших категорій працівників.

Сучасний стан світового господарства показує, що країни, активно і цілеспрямовано розвиваючі інноваційну економіку, отримують значну конкурентну перевагу. Сутність такої переваги визначається тим, що вироблені ними інтелектуальні продукти (результати досліджень і розробок) самі по собі є товаром підвищеного попиту з боку тих держав, які спеціалізуються на виробництві матеріальних благ.

В основі інноваційної економіки лежить виробництво людського капіталу високої якості, яке забезпечує високий базовий рівень розвитку освіти і його вдосконалення у сфері досліджень і розробок. Результатом цього процесу є заміщення традиційного матеріального і природного капіталу людським.

Пріоритети в розвитку світової економічної спільноти сьогодні такі, що позиції кожної окремої країни, рівень її могутності, визначаються не тільки

забезпеченістю основними видами стратегічних матеріальних ресурсів, але безпосередньо залежать від досягнень держави в області інновацій, його науково-технічного потенціалу, здатності створювати і ефективно використовувати нові знання, які виступають необхідною умовою успішної конкуренції і економічного зростання. У світлі таких тенденцій першорядне значення для України набуває побудова і реалізація моделі інноваційного розвитку економіки.

Виникає об'єктивна необхідність змінити ставлення людей до нової реальності, психологію сприйняття ними інновацій, прищепити розуміння значення і ролі активізації інноваційних змін. Досягти цього можна лише на основі глибокого пізнання дійсних мотивів інноваційної активності різних суб'єктів. Тому всебічна проробка аспектів мотивації, яка виступає вирішальним причинним фактором результативності інноваційної діяльності і побудова, адекватної специфіці сучасних умов, мотиваційного механізму особливо актуалізується сьогодні.

## **9.2 Основні теорії потреб і мотивацій**

Першим кроком на інноваційному шляху є визначення сутності категорії "мотивація", а також осмислення основних понять, нерозривно пов'язаних з нею і необхідних для розуміння сутності самої категорії. Найбільш точно визначення категорії можна сформулювати таким чином.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Ф. Тейлор одним з перших усвідомив важливість мотивування персоналу до продуктивної праці за допомогою матеріального стимулу – у вигляді доплат до зарплати. Проте минув час і цей стимул виявився слабким мотивуючим фактором. Тоді вчені звернули увагу на психологічні чинники мотивування працівників.

Піонером дослідження психологічних аспектів мотивування став американець Е. Мейо в Філадельфії на ткацькій фабриці. На основі експериментів Е. Мейо виник новий напрям в менеджменті – школа руху за гуманні стосунки. Сучасна філософія менеджменту основою мотивування вважає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини. У цьому напрямку було створено безліч теорій – моделей мотивування.

**Психологічні теорії мотивування.** Світова економічна наука запропонувала до десяти теорій психологічного мотивування. Вони класифікуються за змістом і по процесах мотивування.

Теорії змісту мотивування намагаються пояснити, що в людині формується і постійно зберігається певна поведінка (спосіб дій).

Теорії процесів мотивування намагаються з'ясувати, як формується, направляється або змінюється певна поведінка людини.

Теорії змісту – це статичні моделі, які мало змінюються, а теорії процесів – це динамічні моделі.

Практичне застосування цих теорій полягає в тому, що вони стверджують: внутрішнє мотивування працівника неможливо замінити зовнішнім мотивуванням.

**Теорії змісту.** Найбільш відомою є теорія потреб американського психолога А. Маслоу. Він вважає, що "всі клієнти прагнуть до досягнення мети: купуючи і споживаючи, вони задовольняють свої потреби". Він класифікує потреби клієнтів по ієрархічній схемі:

Первинні потреби:

- фізіологічні потреби (голод і спрага);
- безпека (фізична і моральна).

Вторинні потреби:

- соціальні потреби (сім'я, спорт, культура і т.п.);
- почуття власної гідності (висока ЗП, автомобіль, дача і т.п.);
- самореалізація (свій бізнес, депутатство, благодійні фонди).

Так, коли людина задовольнила голод і спрагу, вона переходить вгору ієрархічної схеми для задоволення інших потреб.

Пізніше були розроблені різні модифікації, наприклад теорія потреб, запропонована К. Алдерфером (1972р.). За Алдерфером, люди турбують тільки три потреби: існування, спілкування і зростання-розвиток. Ці потреби подібні потребам по Маслоу. Але принципово відрізняється тим, що рух по ієрархії потреб може бути не тільки знизу вгору, але і назад. Наприклад, депутатство у ВР не сподобалося. Тоді можна перейти на більш низький рівень, а потім, при бажанні, знову вгору.

М. Туган-Барановський (1904р.) виділив п'ять груп потреб людини: фізіологічні (життєво необхідні); статеві; симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні; потреби на базі практичних інтересів.

Теорія придбаних (вивчених) потреб Д. Мак-Клелланда (1970р.) визначає найбільш важливі серед вторинних потреб. Він вважав, що людині властиві потреби у владі, досягнення і приналежності. На основі бажання досягнень він побудував теорію мотивації праці. Людей з потребою панувати він розділив на дві групи: це ті, які прагнуть влади заради володарювання і ті, хто приходить до влади заради вирішення групових завдань. Другу групу він вітає і вважав, що, з одного боку, необхідно розвивати цю потребу у керівників, а з іншого – давати можливість їй (потребу) задовольнити.

Д. Мак-Грегор запропонував теорії Х і У. Теорія Х вказує на вроджене негативне відношення людини до праці. Тому людину потрібно контролювати і примушувати. Це шлях до авторитарного управління.

Теорія У вважає, що є люди, яким робота приносить задоволення. Таким працівникам не потрібен контроль. Вони прагнуть до самореалізації та задоволення власного Я.

Є й теорія Z як синтез теорій Х і У.

Ф. Герцберг запропонував теорію, де розділив потреби на дві групи: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні чинники (фактори умов праці) пов'язані з навколишнім середовищем, в якій виконується робота. Мотиваційні чинники пов'язані з характером і змістом роботи. Основний зміст теорії полягає в тому, щоб виділити різні цінності, розділити фактори, які забезпечують високу мотивацію.

Він вважав, що людина звертає увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли щось в робітничому середовищі є неблагополучним. Коли ж все нормально, то ці чинники не помітні і не впливають на мотивацію. Для того, щоб домогтися мотивування персоналу, менеджер повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотивуючих факторів.

**Теорії процесів.** Теорія очікувань В. Врума (1964р.) вважає, що мотивація залежить від трьох чинників:

1. Очікуваного можливого результату.
2. Очікуваної винагороди за цей результат.
3. Очікуваної цінності винагороди.

Невпевненість або розчарування працівника в цих очікуваннях суттєво послаблює трудову мотивацію. Теорія наполягає на тому, що керівництво відіграє важливу роль і має забезпечити відповідність і зв'язок якості роботи з винагородою. Для ефективної мотивації необхідно встановити точне співвідношення між досягнутими результатами і винагородою.

Теорія розглядає проблему під кутом «шлях-мета». Вона орієнтована на психологію теорії вибору, яка передбачає вибір людиною варіанта, який максимально відповідає очікуваному результату. Застосування теорії В. Врума в процесному розумінні переносить центр ваги на те, що досягнення кожного попереднього результату є умовою мотивування наступного результату.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера (1971р.) заснована на моделі, в якій помітний зв'язок між явищами «зусилля – винагорода».

Досягнуті результати залежать від прикладених працівниками зусиль, здібностей, характеру і ролі в процесі діяльності. У цій моделі встановлюється співвідношення між результатами і винагородою.

Досягнення результату має наслідки:

- внутрішню винагороду (самоповагу);
- зовнішню винагороду (премію).

Задоволення є результатом оцінки винагороди. Результативна праця веде до задоволення. При певних умовах підвищення зарплати стимулює підвищення продуктивності праці.

Теорія справедливості Д. Адамса (1965р.) стверджує, що люди суб'єктивно зіставляють отриману винагороду з витраченими зусиллями, а потім порівнюють її з винагородами інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння покаже дисбаланс і несправедливість, то виникає психологічна напруга. Прийнята зараз у багатьох фірмах виплата зарплати «в

конвертах» суперечить теорії справедливості, викликає у працівників недовіру і незадоволення.

Відновити справедливість – найважливіше завдання менеджера!

Теорія Лайкерта об'єднує проблеми рентабельності організації (результат) і проблеми людських відносин. Він вважав, що висока продуктивність є результатом переконаності персоналу в необхідності продуктивної праці і що кожен працівник прагне відчувати певну відповідальність.

### **9.3 Матеріальне стимулювання персоналу**

**Витрата праці та її оцінка.** Визначення витрат праці і її оцінка мають важливе значення для прогнозування успішної діяльності. Дослідження показують, що для стійкої і високоефективної діяльності людини необхідні такі чинники:

- розвиненість мотивів певної діяльності;
- достатня сила мотивів;
- певна структура мотивації;
- певна ієрархія мотивів.

Вартість і ціна робочої сили виступають в якості інструменту досягнення збалансованості між її попитом і пропозицією. Однак існують певні особливості у формуванні вартості і ціни робочої сили в порівнянні з іншими товарами.

Вартість робочої сили – основа формування її ціни, яка в практичній економіці приймає форму заробітної плати. Марксизм і економік по-різному підходять до аналізу сутності заробітної плати та її ролі на ринку праці.

Марксистська теорія виходить з того, що праця не має вартості. Марксизм стверджує, що вартість робочої сили, як і будь-якого іншого товару, визначається робочим часом, необхідним для виробництва цього специфічного товару. Оскільки робоча сила існує тільки як здатність живого індивідуума, то виробництво робочої сили передбачає підтримку його життя. Для підтримки свого життя будь-яка людина має потребу в певній сумі життєвих засобів, таким чином, робочий час, необхідний для виробництва робочої сили, зводиться до робочого часу, необхідного для виробництва цих життєвих засобів. При цьому сума життєвих засобів повинна бути достатньою, щоб підтримати індивідуума як такого в стані нормальної життєдіяльності. Нижчу, або мінімальну вартість робочої сили утворює вартість такого набору послуг (прожитковий мінімум), без споживання якого протягом певного часу людина як носій робочої сили не змогла б підтримати своє життя.

Коли мова йде про вартість і ціну робочої сили, то ціна робочої сили набуває форми заробітної плати. До того ж слід враховувати, що визначення мінімальних розмірів вартості робочої сили і заробітної плати залежить від соціально-економічних чинників розвитку країни, це:

- рівень розвитку економіки і її сучасний стан;

- признаний суспільством раціональний рівень споживання;
- ступінь задоволення основних потреб більшістю населення країни.

Економікс визначає заробітну плату як ціну, яка виплачується за використання праці. Розрізняють номінальну і реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата – це сума грошей, отримана за певний робочий період часу або за конкретний обсяг роботи.

Реальна заробітна плата – це кількість товарів і послуг, яку можна придбати за номінальну заробітну плату, тобто купівельна спроможність номінальної заробітної плати.

Заробітна плата, як і ціна будь-якого іншого товару, залежить від коливання попиту і пропозиції праці: якщо попит перевищує пропозицію, ціна праці буде зростати, а у зворотній ситуації – знижуватися.

### **Матеріальне стимулювання продуктивної праці персоналу.**

Найкращим механізмом матеріального стимулювання персоналу є прогресивна доплата до зарплати працівника при виконанні важливої, термінової і складної роботи. Це відноситься як до погодинної, так і до відрядної форми оплати праці.

Як приклад розглянемо механізм застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці працівників цеху складання інноваційної продукції. Ця система впроваджена за такою схемою:

- плановий обсяг місячної продукції становить  $V^{MIC}$  пл од. продукції;
- планова розцінка на 1 од. продукції дорівнює  $R_{пл}$ , грн.
- планова кількість робочих днів у місяці  $D_{пл}$ .

Прогресивна доплата формується таким чином:

- для 10 од. продукції, виробленої понад план, розцінка збільшується і становить  $R_{д1} = R_{пл} * K1$ ;
- для наступних 10 од. продукції, виробленої понад план, розцінка збільшується і становить  $R_{д2} = R_{пл} * K2$ ;
- для подальших 10 од. продукції, виробленої понад план, розцінка збільшується і становить  $R_{д3} = R_{пл} * K3$ ;
- в цеху працює  $M$  спеціалістів.

Вихідні дані для розрахунків:  $M = 10$  спец.,  $V^{MIC}_{пл} = 100$  од.,  $D_{пл} = 25$  днів. За квартал отримані такі виробничі результати (табл. 9.1-9.3).

За 1-й місяць виготовлено  $V_{пр1} = 1136$  од.,

За 2-й місяць виготовлено  $V_{пр2} = 1225$  од.,

За 3-й місяць виготовлено  $V_{пр3} = 1286$  од.

За квартал виготовлено  $V^{KB}_{пр} = V_{пр1} + V_{пр2} + V_{пр3}$ .

$$V^{KB}_{пр} = 1136 + 1225 + 1286 = 3647 \text{ од.}$$



Таблиця 9.1 – Результати за 1-й місяць роботи

ПІБ	План, од.	Зверх плану 1	Зверх плану 2	Зверх плану 3	Усього
Спец1	100	5	—	—	105
Спец2	100	6	—	—	106
Спец3	100	10	10	2	122
Спец4	100	8	—	—	108
Спец5	100	10	10	4	124
Спец6	100	6	—	—	106
Спец7	100	5	—	—	105
Спец8	100	10	10	5	125
Спец9	100	10	10	10	130
Спец10	100	5	—	—	105
<b>Разом</b>	<b>1000</b>	<b>75</b>	<b>40</b>	<b>21</b>	<b>1136</b>

Таблиця 9.2 – Результати за 2- й місяць роботи

ПІБ	План, од.	Зверх плану 1	Зверх плану 2	Зверх плану 3	Усього
Спец1	100	10	5	—	115
Спец2	100	10	8	—	118
Спец3	100	10	10	3	123
Спец4	100	10	10	5	125
Спец5	100	10	10	5	125
Спец6	100	10	8	—	118
Спец7	100	10	6	—	116
Спец8	100	10	10	10	130
Спец9	100	10	10	10	130
Спец10	100	10	10	5	125
<b>Разом</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>38</b>	<b>1225</b>

Таблиця 9.3 – Результати за 3- й місяць роботи

ПІБ	План, од.	Зверх плану 1	Зверх плану 2	Зверх плану 3	Усього
Спец1	100	10	10	8	128
Спец2	100	10	10	5	125
Спец3	100	10	10	3	123
Спец4	100	10	10	10	130
Спец5	100	10	10	10	130
Спец6	100	10	10	10	130
Спец7	100	10	10	10	130
Спец8	100	10	10	10	130
Спец9	100	10	10	10	130
Спец10	100	10	10	10	130
<b>Разом</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>1286</b>

Плановий обсяг виробництва за квартал становить:  
 $V_{\text{пл}}^{\text{кв}} = V_{\text{пл}}^{\text{міс}} * 3 * M = 100 * 3 * 10 = 3000$  од.

Збільшення обсягу виробництва становить:  
 абсолютне  $\Delta V^{\text{кв}} = V_{\text{пр}}^{\text{кв}} - V_{\text{пл}}^{\text{кв}} = 3647 - 3000 = 647$  од. або  
 відносне  $\delta V^{\text{кв}} = \Delta V^{\text{кв}} / V_{\text{пл}}^{\text{кв}} * 100\% = 647 / 3000 * 100\% = 21,57\%$

Порівняльний графік нарощування випуску продукції по місяцях представлено на рис. 9.1.

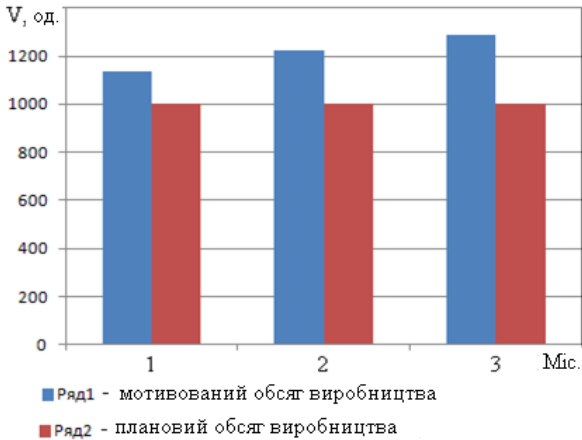


Рисунок 9.1 – Графік випуску продукції

Плановий квартальний виробіток ( $V_{\text{пл}}^{\text{кв}}$ ) в цеху за результатами квартального підсумку дорівнює:

$$V = V_{\text{пл}}^{\text{кв}} / (M * 3 * D_{\text{пл}}) \text{ од./ (спец*день)}$$

$$V = 3000 / (10 * 3 * 25) = 4 \text{ од. / (спец*день)}$$

Фактичні виробітки у цеху за результатами місячних підсумків дорівнюють:

за 1-й місяць  $V_{\text{пр1}} = V_{\text{пр1}} / (M * D_{\text{пл}})$

$$V_{\text{пр1}} = 1136 / (10 * 25) = 4,544 \text{ од./ (спец*день)}$$

за 2-й місяць  $V_{\text{пр2}} = V_{\text{пр2}} / (M * D_{\text{пл}})$

$$V_{\text{пр2}} = 1225 / (10 * 25) = 4,9 \text{ од./ (спец*день)}$$

за 3-й місяць  $V_{\text{пр3}} = V_{\text{пр3}} / (M * D_{\text{пл}})$

$$V_{\text{пр3}} = 1286 / (10 * 25) = 5,144 \text{ од./ (спец*день)}$$

Середньоквартальний виробіток ( $V^{CK}_{пр}$ ) становить:

$$V^{CK}_{пр} = (V_{пр1} + V_{пр2} + V_{пр3}) / 3$$

$$V^{CK}_{пр} = (4,544 + 4,9 + 5,144) / 3 = 4,86 \text{ од./ (спец*день) або}$$

$$V^{CK}_{пр} = V^{KB}_{пр} / (M * 3 * \text{Дпл}) \text{ од./ (спец*день)}$$

$$V^{CK}_{пр} = 3647 / (10 * 3 * 25) = 4.86 \text{ од./ (спец*день)}$$

Середньоквартальний абсолютний виробіток фахівця збільшився на  $\Delta V^{CK}$  од./ (спец\*день) і становить:

$$\Delta V^{CK} = V^{CK}_{пр} - V^{CK}_{пл} = 4,86 - 4,0 = 0,86 \text{ од./ (спец*день)}$$

Середньоквартальний відносний виробіток фахівця становить:

$$\delta V^{CK} = \Delta V^{CK} / V^{KB}_{пр} * 100\% = 0,86 / 4,0 * 100\% = 21,5\%$$

#### **Матеріальне стимулювання доплатою до зарплатні.**

Нарахування зарплати фахівцям цеху складання інноваційної продукції за триступеневою відрядно-прогресивною системою представлено помісячно в табл. 9.4 - 9.6.

Вихідні дані для розрахунку:

- планова розцінка на 1 од. продукції дорівнює  $R_{пл} = 100$  грн.;
- коефіцієнт 1-го збільшення розцінки  $K_1 = 1,25$  (+25%);
- коефіцієнт 2-го збільшення розцінки  $K_2 = 1,5$  (+50%);
- коефіцієнт 3-го збільшення розцінки  $K_3 = 2,0$  (+100%);
- $R_{д1} = 100 * 1.25 = 125$  грн. / од. ;
- $R_{д2} = 100 * 1,50 = 150$  грн. / од. ;
- $R_{д3} = 100 * 2, 00 = 200$  грн. / од.

Розрахунок зарплати виконується для кожного спеціаліста (Спец<sub>i</sub>,  $i = 1 \div M$ ) з урахуванням його місячного обсягу виконаної роботи:  $V^{MIC}_{пр}$ .

$$ЗП^{Mi}_{пр} = R_{пл} * V^{MIC}_{пл} + R_{д1} * \Delta V_1 + R_{д2} * \Delta V_2 + R_{д3} * \Delta V_3, \text{ грн.}$$

Таблиця 9.4 – Розрахунок зарплати за 1-й місяць роботи

ПШБ	$V^{Mi}_{пр}$	Розрахунок зарплати ( $ЗП^{Mi}_{пр}$ )
Спец1	105	$ЗП1 = 100*100 + 125*5 = 10625.00$
Спец2	106	$ЗП2 = 100*100 + 125*6 = 10750.00$
Спец3	122	$ЗП3 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 2 = 13150.00$
Спец4	108	$ЗП4 = 100*100 + 125*8 = 11000.00$
Спец5	124	$ЗП5 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 4 = 13550.00$
Спец6	106	$ЗП6 = 100*100 + 125*6 = 10750.00$
Спец7	105	$ЗП7 = 100*100 + 125*5 = 10625.00$
Спец8	125	$ЗП8 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750.00$
Спец9	130	$ЗП9 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец10	105	$ЗП10 = 100*100 + 125*5 = 10625.00$
<b>Усього</b>	<b>1136</b>	<b><math>ЗП^{Mi}_{пр} = 119625.00</math></b>

За квартал спеціалістам нарахована зарплата з доплатами у сумі:

$$ЗП^{КВ}_{пр} = ЗП^{М1}_{пр} + ЗП^{М2}_{пр} + ЗП^{М3}_{пр},$$

де  $ЗП^{М1}_{пр}$ ,  $ЗП^{М2}_{пр}$ ,  $ЗП^{М3}_{пр}$  - зарплати по цеху за 1-й, 2-й і 3-й місяці відповідно.

$$ЗП^{КВ}_{пр} = 119625.00 + 133150.00 + 144700.00 = 397475.00$$

Таблиця 9.5 – Розрахунок зарплати за 2-й місяць роботи

ПІБ	$V^{М1}_{пр}$	Розрахунок зарплати ( $ЗП^{М1}_{пр}$ )
Спец1	115	$ЗП1 = 100*100 + 125*10 + 150 * 5 = 12000.00$
Спец2	118	$ЗП2 = 100*100 + 125*10 + 150 * 8 = 12450.00$
Спец3	123	$ЗП3 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 3 = 13350.00$
Спец4	125	$ЗП4 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750.00$
Спец5	125	$ЗП5 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750.00$
Спец6	118	$ЗП6 = 100*100 + 125*10 + 150 * 8 = 12450.00$
Спец7	116	$ЗП7 = 100*100 + 125*10 + 150 * 6 = 12150.00$
Спец8	130	$ЗП8 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец9	130	$ЗП9 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец10	125	$ЗП10 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750.00$
<b>Усього</b>	<b>1225</b>	<b><math>ЗП^{М2}_{пр} = 133150.00</math></b>

Таблиця 9.6 – Розрахунок зарплати за 3-й місяць роботи

ПІБ	$V^{М1}_{пр}$	Розрахунок зарплати ( $ЗП^{М1}_{пр}$ )
Спец1	128	$ЗП1 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 8 = 14350.00$
Спец2	125	$ЗП2 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 5 = 13750.00$
Спец3	123	$ЗП3 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 3 = 13350.00$
Спец4	130	$ЗП4 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец5	130	$ЗП5 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец6	130	$ЗП6 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец7	130	$ЗП7 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец8	130	$ЗП8 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец9	130	$ЗП9 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
Спец10	130	$ЗП10 = 100*100 + 125*10 + 150 * 10 + 200 * 10 = 14750.00$
<b>Усього</b>	<b>1286</b>	<b><math>ЗП^{М3}_{пр} = 144700.00</math></b>

Збільшення зарплати за квартал становить:

$$\Delta ЗП^{КВ} = ЗП^{КВ}_{пр} - ЗП^{КВ}_{пл} = 397475.00 - 300000.00 = 97475.00 \text{ грн.},$$

тобто зарплата зросла у відносному вимірі:

$$\delta ЗП^{КВ} = (ЗП^{КВ}_{пр} - ЗП^{КВ}_{пл}) / ЗП^{КВ}_{пл} * 100\%$$

$$\delta ЗП^{КВ} = (397475.00 - 300000.00) / 300000.00 * 100\% = 32,49\%$$

Рівень зарплат фахівців помісячно представлено на рис.9.2.

Як видно з розрахунків обсяг виробництва за квартал збільшився на 21,5%, а зарплата – на 32,49%. Це підтверджує доцільність застосування багатоступеневої відрядно-прогресивної системи оплати праці.

## 9.4 Мотивація інноваційної діяльності персоналу

Вчені доводять, що мотиваційний механізм буде ефективним тільки тоді, коли буде ґрунтуватися не на принципах адміністративного впливу, а на економічних важелях. Завдяки цьому керуючий вплив буде здійснюватися в режимі саморегуляції. Так формується мотиваційно-активна поведінка працівників підприємства, тобто поведінка, яка передбачає їх високу ініціативність щодо участі у вирішенні проблем організації, результатом чого є створення і впровадження новацій, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку

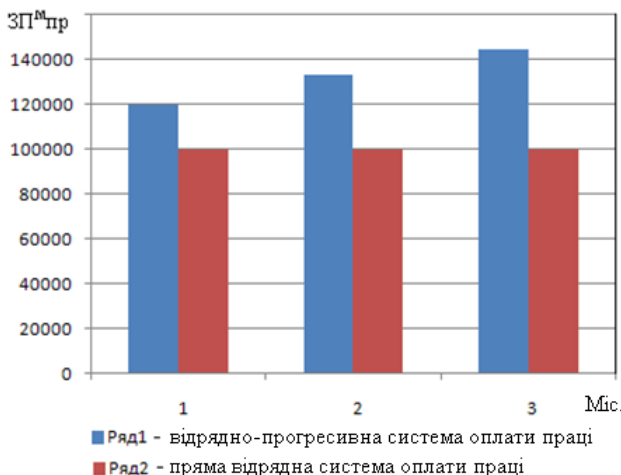


Рисунок 9.2 – Графік помісячного стану зарплат

Коли заходить мова про мотиви, що лежать в основі поведінки учасників інноваційної діяльності, то найчастіше вони зводяться тільки до прагматичних інтересів матеріального характеру і, зокрема, до максимізації прибутку, що розглядається в якості основної мети цієї діяльності. З цим твердженням важко не погодитися.

**Творча інноваційна діяльність.** Будь-яка інноваційна діяльність є за своєю природою творчою діяльністю. Це твердження є наслідком того, що абсолютна більшість досягнень людства в будь-якій сфері була здійснено в творчому режимі.

До творчого режиму можна віднести сукупність обставин, які призводять до створення людиною ідеальних або матеріальних речей (благ), яких раніше не було. При цьому творчістю можна вважати поєднання раніше існуючих благ у новій формі, що дозволяє отримувати якісно новий результат. В процесі суспільного виробництва інновації відіграють вирішальну роль, оскільки дозволяють поліпшувати життя людини. Майже всі підприємці є новаторами, або енергійно беруться за невідоме, чи

роблять давні справи по-новому. Саме ця риса винахідника дозволяє створити нішу, непомітну для інших.

Фред Боді і його команда, які займалися виробництвом пластикових ялинок і прикрас до них, побачили після банкрутства ключ до виживання в нових підходах маркетингу і запропонували весь спектр кольорових ялинок від коричневого до рожевого. Крім того, вони ввели нову маркетингову концепцію, згідно з якою ялинки і прикраси підбиралися так, щоб вони підходили до інтер'єру будинку. Їх продукцію придбали навіть флористи королеви Великобританії.

Важливим питанням є створення такого режиму праці на підприємстві, який був би максимально наближеним до творчого режиму і сприяв би виникненню інноваційних рішень. Отже, проблема мотивації праці в напрямку інновацій на підприємстві органічно поєднується з формуванням творчого режиму цієї роботи.

Доктор Е. Нисибори вважає, що людська праця завжди повинна включати три таких елементи:

- творчий підхід;
- фізичну активність;
- можливість спілкування.

У США Дж. О'Тул запропонував таке визначення: «Праця – це діяльність, в результаті якої створюється будь-яка цінність для інших». Адаже регламентувати інноваційну діяльність можливо лише на підприємствах, що спеціалізуються на створенні інновацій, але не на всій абсолютній більшості підприємств.

Інноваційний менеджмент є способом впровадження нововведень і отримання від цих нововведень комерційного ефекту, але не є способом управління творчістю, оскільки інноваційний характер діяльності практично неможливо нормувати, а результати – передбачити.

### **Проблеми створення творчого режиму.**

Завдання створення творчого режиму, який би одночасно влаштовував працівників і власників підприємства, неможливо розглядати тільки в контексті інноваційного менеджменту. Ця діяльність стосується юридично-правового поля, психологічних і соціальних аспектів, суспільного виробництва, науково-технічного прогресу і розподілу продуктивних сил. Для його вирішення потрібно відповісти на ряд питань:

1. Яку частку зусиль підприємства у виконанні його місії повинна складати мотивація інноваційної діяльності?
2. В якому технологічно-інформаційному напрямку орієнтувати науково-дослідницькі зусилля персоналу?
3. Як потрібно здійснювати винагороду за інноваційні розробки?
4. Яким чином розмежувати авторські та інші інтелектуальні права власності конкретних працівників і підприємства?

У відповідному порядку спробуємо відповісти на ці питання.

1. Менеджмент, який якісно здійснює загальну мотиваційну функцію, автоматично сприяє підвищенню мотивації інноваційної діяльності, оскільки загальний рівень мотивації персоналу до цієї роботи, яка покликана реалізувати місію підприємства, одночасно підвищує рівень ентузіазму та творчої наснаги. Визначення частки зусиль мотивації інноваційної діяльності в виконанні її місії вимірюється в фінансовому еквіваленті і на практиці виражається у витратах на проведення науково-дослідних робіт, підвищення кваліфікації персоналу та оплату праці відповідних кадрів.

2. Розмір цієї частки в загальних витратах підприємства і буде показником ваги інноваційного спрямування діяльності в місії. Визначитися з потребою в інноваціях можливо тільки за умови наявності у керівництва стратегічного мислення і здійснення стратегічного менеджменту. Проблемою формування творчого режиму на підприємствах є його фінансова залежність від бази інноваційних розробок, але це не достатня умова творчості, а лише додаткова.

Матеріальне стимулювання формує загальний рівень впевненості в майбутньому і стабільності фінансового становища працівників, покращує матеріальну базу їх досліджень, дозволяє більше часу присвячувати розробкам і експериментам. Головною умовою є бажання творчості самих працівників, яке можна стимулювати тільки за допомогою соціально-психологічних засобів впливу. Оскільки творча діяльність є первинною складовою інноваційної діяльності, то і мотивація такої діяльності залежить не стільки від конкретних управлінських операцій фінансової та кадрової політики, скільки від загального психологічного фону підприємства, його корпоративної культури, відносин найманих працівників і власників, рівня ентузіазму.

В інтересах підприємства, що знаходиться в конкурентній боротьбі і націленого на отримання прибутку, науково-дослідницькі зусилля персоналу повинні концентруватися в напрямках, що відповідають спеціалізації підприємства та стратегічних перспектив. Однак в цьому випадку перед менеджментом постає завдання подолання суперечностей: творчі інтереси працівників можуть не повністю або взагалі не збігатися зі спеціалізацією і стратегічними напрямками діяльності фірми. Якщо інтереси взагалі не збігаються, то, найімовірніше, кадрова політика підприємства недосконала і вимагає ретельного підбору кадрів. Кадри вирішують все, особливо в інноваціях, тому менеджмент повинен проводити гнучку політику мотивації, враховувати інтереси дослідників, одночасно підкреслюючи цілеспрямованість розробок відповідно до місії підприємства.

3. Система винагороди за інноваційні розробки на підприємстві повинна формуватися незалежно від того, чи продає підприємство інноваційні рішення або використовує їх надалі у своїй діяльності. Неважливо, чи йде мова про венчурний бізнес в напрямку космічних технологій, виробництві сільськогосподарської продукції або кораблебудуванні.

4. Дуже важливим є питання розмежування авторських і інших інтелектуальних прав власності працівників і підприємства, в якому вони працюють. Це пов'язано з тим, що існує економічний інтерес, який провокує авторів винаходу і підприємства в особі власників конкурувати за патенти або інші правові підстави володіння винаходами. Згідно із законодавством, це питання може вирішуватися в судовому порядку, однак проблема полягає не в подвійних тлумаченнях статутів підприємств або статей трудових договорів, а в самій суті інтелектуального права власності.

Мотивація інноваційної діяльності, безумовно, повинна розглядатися як постійно здійснюваний процес, який може бути представлений у вигляді сукупності взаємопов'язаних елементів, що взаємно обумовлюють один одного і в цілому характеризують мотиваційний механізм інноваційної діяльності.

#### **Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності.**

Форма матеріального стимулювання реалізується такими методами прямої дії:

- розмір заробітної плати;
- прогресивні доплати;
- премії;
- разові винагороди;
- пільги;
- страхування.

Форма матеріального стимулювання реалізується такими методами непрямої дії:

- партисипативна активність;
- оплата членства в наукових товариствах;
- оплата участі в наукових конференціях;
- оплата екскурсій, поїздок на спортивні змагання;
- оплата навчання дітей співробітників в ВУЗах;
- оплата участі в програмах професійного розвитку у суміжних галузях.

Форма нематеріального стимулювання реалізується такими методами прямої дії:

- зміна статусу підрозділу і керівництва всіх рівнів;
- доручення важливих робіт;
- включення до групи нових розробок;
- включення в комісію з контролю якості;
- фото працівника на дошці пошани;
- стаття в пресі про успіхи працівника на підприємстві;
- розвиток кар'єри працівників.

Форма нематеріального стимулювання реалізується такими методами непрямої дії:



- забезпечення стабільності персоналу і розвитку професіоналізму всіх працівників підприємства;
- залучення до участі в нарадах високого рівня правління, доступ до конфіденційної інформації;
- право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в т.ч. за межами основного профілю діяльності;
- заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими;
- поліпшення умов праці (кондиціонування робочих приміщень, обладнання сауни, басейну тощо);
- організація спортивних секцій, театрального гуртка та ін.;
- створення наукової бібліотеки з літературою за профілем підприємства;
- заснування книги почесних працівників підприємства.

Варто відзначити, що методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямой дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані з досягненням остаточного результату - комерційної вигоди від впровадження новації. Тоді як методи непрямой дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища.

В цьому плані успіхи японських і деяких західних виробничих комплексів у розвитку передових технологій, освоєнні нових конкурентоспроможних видів продукції є саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління.

Прості прагматичні рішення в області мотивації інноваційної діяльності сьогодні не можуть дати очікуваних результатів. Менеджеру необхідно враховувати новітні теоретичні розробки, що відображають природу мотивації взагалі і творчої діяльності зокрема. Мотивація пов'язана з використанням низки специфічних категорій і понять, що відносяться як до окремої людини, так і до колективу людей, тобто підприємства. До основних з них належать поняття потреб, спонукань, мотиваційної поведінки, стимулів і винагород.

### **Система регуляторів мотивації.**

Для ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві слід сформуванати систему регуляторів мотивації, адекватну цінності інтелектуальної власності, закладеної в інновацію. Як узагальнюючий регулятор мотивації для організації доцільно поставити характеристики колективу, в якому здійснюється інновація.

Специфіка цих регуляторів полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на поведінку людей у сфері здійснення нововведення. Вони відображають як дію системи матеріального стимулювання інноваційної активності працівників (тобто економічного регулятора), так і дію колективу, його стану (тобто соціально-психологічного регулятора).

Доцільно виділяти такі регулятори:

1. Матеріальне стимулювання інноваційної активності працівників:
  - а) пряме матеріальне стимулювання;
  - б) використання фондів матеріального заохочення;
  - в) забезпечення працівника соціальними благами з боку підприємства.
2. Рівень трудового навантаження працівників.
3. Структура трудових колективів підприємства і соціальні якості працівників:
  - а) частка працівників, які мають високий формальний освітньо-кваліфікаційний статус (ІТП, робітники високої кваліфікації);
  - б) частка працівників, що мають малий формальний освітньо-кваліфікаційний статус (різноробочі, прибиральниці і т.д.);
  - в) частка службовців в загальній чисельності працюючих;
  - г) інноваційний стиль керівництва.
4. Виробнича поведінка працівників (з урахуванням їхньої інноваційної поведінки).

Ці регулятори є основними (але не єдиними) соціальними регуляторами, що впливають на інноваційні процеси на підприємстві. Винагорода за інноваційні розробки на підприємстві має формуватися незалежно від того, реалізує підприємство інноваційні рішення зовнішнім споживачам або використовує їх у своїй подальшій діяльності. Розмір премії працівників-розробників інноваційних продуктів і процесів залежить від результатів творчої діяльності, удосконалень, розробок і досягнень. Однак, точно спрогнозувати якість і кількість наукових розробок досить важко.

Наприклад, в США матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконаної роботи з урахуванням умов праці та кваліфікації виконавця тощо. Різниця оплати в порівнянні з працівниками середньої складності звичайних робочих істотна.

У Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах створюють спеціальні фонди для преміювання за розробку, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу продажів такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Для успішного здійснення активної інноваційної діяльності керівництво підприємств має постійно реалізовувати цілий комплекс заходів зі створення та підтримки в колективі атмосфери творчості, ініціативності та динамічності, а також всілякими методами мотивувати працівників до участі в процесі втілення нововведень. Необхідно створити таку систему саморозвитку на підприємстві, яка враховує всі особливості її головного ресурсу - людського.

**Мотивація персоналу з позиції концепції людського капіталу.**

Гендер - це не біологічні відмінності чоловіків і жінок, він визначається концепцією завдань, розподілом функцій і ролей жінок і чоловіків, молоді та старшого покоління в суспільному та приватному житті, які позначені суспільством. Гендер - це соціокультурна стать людини. Він формує соціально-детерміновані ролі, сфери діяльності, що залежать НЕ від біологічних статевих відмінностей, а від соціальної організації суспільства і його інституційного середовища.

Визначення категорії «людський капітал» як окремого фактора дозволило сформулювати конкретні напрямки щодо визначення джерел економічного зростання, зокрема знання і компетенція, і довести, що розвиток науки, освіти, системи охорони здоров'я відіграє істотну економічну роль у формуванні людського капіталу.

Традиційні уявлення про гендерні суспільні ролі ґрунтуються на тому, що в цілому жінки поступаються чоловікам в обсягах накопиченого «ринкового» людського капіталу (освіти, професійних навичок, індивідуальних здібностей і т.д.). Тому для сім'ї вигідна зайнятість чоловіка на ринку праці, а жінки - в домашньому господарстві.

Український ринок праці характеризується явною нерівністю між чоловіками і жінками. Особливо значний гендерний розрив у рівнях зайнятості у дітородної (24-29 року) і перед пенсійної (старше 50 років) вікових групах; виразна сегрегація ринку праці; великий гендерний розрив у заробітній платі; нерівний розподіл звичайної оплачуваної і домашньої неоплачуваної роботи; велика частина жінок на робочих місцях сумнівної якості; гендерні розриви в охопленні безробітних матеріальною допомогою з безробіття.

#### **Кластерний аналіз людського капіталу.**

Кластер (в економіці) (англ. Cluster) – це сконцентрована на деякій території група взаємопов'язаних організацій (компаній, корпорацій, університетів, банків та ін.); постачальників продукції, комплектуючих і спеціалізованих послуг; інфраструктури; науково-дослідних інститутів; вузів та інших організацій.

Кластери персоналу за гендерною ознакою — це групування людей (жінок і чоловіків) як потенційних працівників.

Основні структурні відмінності персоналу підприємства зв'язуються з градацією:

- чоловіки - жінки,
- молодь - літнє покоління.

Оперуючи цими відмінностями можна виділити наступні кластери персоналу за гендерною ознакою:

- 1) молодь;
- 2) молоді жінки (до 35 років);
- 3) молоді чоловіки (до 35 років);
- 4) жінки середнього віку (35-45 років);
- 5) чоловіки середнього віку (35-45 років);

- б) жінки старшого віку (старше 45 років до пенсійного віку);
- 7) чоловіки старшого віку (старше 45 років до пенсійного віку);
- 8) пенсіонери.

Виділені кластери не є абсолютно стійкими в зв'язку з тим, що прийняті вікові градації індивідуальні, а властивості людського капіталу різних гендерних кластерів можуть змінюватися.

При кластеризації персоналу компаній слід враховувати його важливу особливість – зруйновану спадкоємність поколінь у сфері трудової мотивації. Справа навіть не в тому, що різні кластери (наприклад, молоді і літні) мають різні ціннісні орієнтування і по-різному ставляться до організаційних цінностей, а в тому, що їх відмінність ускладнює конструктивну професійну комунікацію. Ця обставина істотна, оскільки протидіє формуванню повноцінного професійного співтовариства і перешкоджає ефективному використанню сукупного людського капіталу підприємства в нових економічних умовах.

#### **Аудит мотиваційного стану підприємства.**

Метою аудиту слід вважати вивчення реальних умов і можливостей для забезпечення творчої інноваційної роботи співробітників підприємства.

**Напрями аудиту мотиваційного стану підприємства.** Аудит мотиваційного стану підприємства планується в двох напрямках. Це, по-перше, аналіз гігієнічних факторів інноваційного підприємства (по Ф. Герцбергу). По-друге вивчення мотиваційних чинників.

До гігієнічних факторів відносять:

- Місце розташування підприємства.
- Транспортні лінії поблизу підприємства.
- Зовнішнє і внутрішнє становище робочих приміщень.
- Режим роботи і відпочинку.
- Оснащення зручними меблями.
- Наявність кондиціонерів.
- Наявність наукової бібліотеки.
- Наявність комп'ютерного центру та інтернету.
- Наявність тренажерного залу.
- Наявність центру харчування і відпочинку.
- Соціальний пакет.
- Правовий захист.

До мотивуючим факторів відносять:

- Зміст і напрямок роботи.
- Можливості кар'єрного зростання.
- Підвищення кваліфікації в стінах підприємства.
- Стажування у провідних організаціях.
- Можливість працювати за вільним графіком.
- Можливість вибору методів роботи.
- Система і дисципліна оплати праці.

Для проведення якісного комплексного аудиту слід залучити працівників спеціалізованої аудиторської компанії. Результати аудиту будуть використані в роботі підприємства, а також органами державної підтримки інноваційної діяльності. Комплексний аудит передбачає перевірку також якості професійної підготовки персоналу підприємства на всіх рівнях.

Аудит мотиваційного стану організації складається з наступних етапів:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі замовник визначає для себе причину і потребу в проведенні і мету аудиту інноваційного підприємства; здійснюється відбір персоналу для проведення аудиторської перевірки, розробляються внутрішньо організаційні документи (наказ, договір).

Виконавець проводить попередню діагностику: вивчає інформацію про підприємство – фінансові дані, відомості про ефективність контролю. Виконавець формує план аудиторської перевірки: визначає цілі та завдання аудиту; планує напрямки і методи аудиту; планує джерела інформації та заходи щодо її збору; планує систему показників і методики оцінки за напрямками аудиту; визначає аудиторський ризик; планує форму аудиторського висновку та рекомендації за результатами аудиту; планує тимчасові витрати, встановлює етапи і терміни, відповідальних осіб; визначає бюджет проведення аудиторської перевірки; погоджує план аудиту з замовником.

2. Етап збору інформації. У процесі збору інформації проводиться моніторинг підприємства, перевіряється документація і звітність, проводяться спостереження, опитування, анкетування, бесіди, здійснюється попередня обробка статистичних даних. Уточнюються зміст процедур, послідовність їх реалізації, точки контролю (проміжні та кінцеві результати процедур), стандарти виконання, критерії оцінки якості, функціональні та інформаційні взаємодії.

3. Етап обробки та аналізу інформації. Отримана інформація обробляється і формалізується у вигляді таблиць, схем, графіків, діаграм, потім по розробленому алгоритму здійснюються аналіз і оцінка даних про діяльність підприємства шляхом порівняння з іншими аналогічними підприємствами або науково обґрунтованими нормами. Проводиться перевірка відповідності управління підприємством законодавчій і нормативній базам, перевірка і аналіз на відповідність загальноприйнятим стандартам управління. В результаті виділяються недоліки і переваги об'єкта дослідження.

4. Заключний етап – формування аудиторського висновку. Аудиторський висновок включає опис мотиваційного стану організації та ефективності системи управління мотивацією в розрізі її елементів, напрямків діяльності з управління мотивацією, можливі шляхи вдосконалення управління. Керівництво підприємства оцінює результати аудиту і на цій основі формулюються висновки і рекомендації по раціоналізації системи управління мотивацією персоналу і вдосконаленню служби управління діяльністю інноваційного підприємства.

## **Система управління персоналом інноваційного підприємства.**

Протиріччя між масовим традиційним виробництвом і непохитністю інноваційного розвитку вимагає перебудови всієї системи управління персоналом. Підприємства реалізують нові підходи до управління своєю інноваційною діяльністю і робочою силою. Внаслідок цієї обставини управління персоналом інноваційного підприємства включає в себе ряд особливостей.

1. Орієнтація на висококваліфіковані трудові ресурси.
2. Особливі вимоги до психологічних характеристик працівників.
3. Висока плінність кадрів, в тому числі і серед вчених і фахівців.
4. Наявність творчих здібностей і досягнень здобувача.
5. Певна система відбору працівників.
6. Можливість реалізації потреб вищого рівня.

Істотна різниця інноваційних підходів до управління персоналом від традиційних полягає, перш за все, в проблемі системного відбору працівників. При традиційному підході необхідний обсяг роботи з набору визначається значною мірою різницею між наявною робочою силою і майбутнім попитом на неї. В інноваційної діяльності, яка характеризується невизначеністю і значним ризиком, прогнозувати майбутні потреби в трудових ресурсах практично неможливо. Також робота в інноваційній організації пред'являє додаткові вимоги до потенційного працівника. Крім традиційних якостей (теоретичні знання, досвід, працьовитість, здоров'я і т.д.) йому необхідно володіти гнучкістю і рухливістю мислення, творчим потенціалом, потребою у творчій самореалізації, умінням пристосовуватися до швидко мінливих умов роботи, схильністю і здатністю до навчання та перенавчання.

Менеджер по персоналу, що працює в інноваційній організації, повинен визначити творчі здібності та досягнення претендентів. Крім типових методик оцінки потенціалу працівника такий менеджер вдається і до якісної оцінки, в яку входять облік творчих якостей особистості, її публікацій і патентів.

Основна проблема полягає в тому, що дана інформація відноситься, скоріше, до минулих досягнень здобувача роботи, за якими неможливо однозначно судити про його відповідність майбутнім завданням. Тому службі управління персоналом інноваційного підприємства в процесі відбору персоналу доводиться використовувати, крім традиційних методів і систему тестів, психологічних обстежень і творчих конкурсів. Для цього менеджеру з персоналу необхідно виробити критерії творчої успішності і застосовувати в процесі відбору персоналу методику оцінки значущих для даної (інноваційної) сфери властивостей.

Робота в інноваційній організації орієнтована на висококваліфіковані трудові ресурси, основою яких є особистість новатора-фахівця і новатора-менеджера, що, в свою чергу, також відбивається на роботі служби управління персоналом. Головна фігура новаторської діяльності – схильний

до творчості та новаторства інтелектуал. Отже, підвищена увага менеджера по роботі з персоналом повинна приділятися змісту робіт (підлеглі повинні усвідомлювати актуальність і корисність їх щоденної діяльності) і внутрішньої мотивації (нематеріальної мотивації).

Особливу увагу менеджеру з персоналу, що працює в інноваційній організації, варто приділити проблемі вибору оптимального режиму роботи. Періоди високої мозкової активності залежать від особистих якостей кожного працівника. Так як в інноваційній організації творча та інтелектуальна активність виходять на перший план, то до подібних факторів треба ставитися з належною серйозністю, надаючи можливість окремим фахівцям-новаторам починати свій день пізніше (раніше), мати гнучкий графік роботи або скорочений робочий тиждень.

В інноваційній організації на перший план виходить гостра проблема необхідності в постійному підвищенні кваліфікації фахівців-новаторів, розвитку їх творчого потенціалу. Інноваційна діяльність вимагає від працівників як глибоких і сучасних знань, так і творчого підходу. Останнім часом все більшого поширення набувають тренінги, що розкривають внутрішній творчий потенціал фахівця-новатора.

З огляду на вищевказану інформацію, при конкурсному відборі інноваційних менеджерів по персоналу слід приділяти увагу таким якостям: ініціативність, лідерство, відповідальність, організаторські здібності, вміння приймати своєчасні та точні рішення. Звичайно, це справедливо і для традиційних менеджерів по персоналу, однак на інноваційного менеджера накладається і додаткові умови - він повинен вміти працювати з творчим колективом, спокійно ставитися до людей, бути відкритим для нових ідей, схильним до виправданого ризику.

### **Методи відбору персоналу в інноваційній організації.**

У діяльності інноваційного підприємства зростає роль кадрового менеджменту. Це обумовлено:

1) зростанням потреб у висококваліфікованому персоналі в зв'язку зі збільшенням частки інтелектуальної діяльності;

2) необхідністю забезпечення регулярної перепідготовки кадрів внаслідок прискорення процесів оновлення техніки і технологій;

3) необхідністю своєчасного кадрового забезпечення підприємств в зв'язку з продовженням термінів навчання в школах і вузах.

Основні методи відбору персоналу для інноваційних підприємств такі:

- аналіз резюме;
- аналіз документів здобувача на вакантну посаду;
- співбесіда;
- тестування;
- запит рекомендацій з попереднього місця роботи;
- прийом співробітників на роботу з випробувальним терміном.

Резюме – це короткі відомості про працівника. Звичайний обсяг резюме - одна машинописна сторінка формату А4. Резюме здобувача на вакантну посаду дозволяє отримати відомості про:

- 1) посади, на які він претендує;
- 2) вимоги до зарплати;
- 3) наявність трудового досвіду;
- 4) рівень і якість освіти;
- 5) його послужний список.
- 6) деякі особисті дані (стать, вік і ін.).

Більш детальну інформацію про співробітника можна отримати при особистій співбесіді. Співбесіда направлена на виявлення відомостей про колишнє місце роботи і професійні досягнення працівника; його думок і суджень, що стосуються професійної діяльності; його уявленнях і планах роботи в новій організації.

Для відбору фахівців на вакантні посади сьогодні активно використовується тестування (від англ. test- проба, випробування). Тест дозволяє виявити певні якості випробуваного за допомогою серії запитань, завдань, які пропонуються для аналізу проблемних ситуацій.

Основні правила тестування:

- будь-яке складне тестування має проводитися за участю спеціаліста-психолога;
- людину не можна піддавати тестуванню обманним шляхом або проти його волі;
- обстежуваний має право знати результати тестування;
- результати тестування не повинні травмувати тестуємого, знижувати його самооцінку;
- тестуємий повинен знати про цілі тестування;
- тестуємий повинен прагнути до об'єктивності оцінок;
- інформація про тестування повинна надаватися тільки тому, хто її замовляв.

Корисну інформацію про ділові та особисті якості нового співробітника можна отримати, зробивши відповідний запит за місцем його колишньої роботи. При цьому важливо, щоб автор рекомендацій був незалежним компетентним експертом і добре знав ділові якості претендента.

Об'єктивними критеріями для відбору претендентів на вакансію є:

- освіта і вік здобувача;
- його досвід попередньої роботи (стаж, займані посади);
- досвід роботи за фахом;
- особисті якості;
- медичні характеристики.

### **Методи оцінки персоналу в інноваційній організації.**

Метод оцінки роботи персоналу в даний час досить докладно висвітлюються в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів. До найбільш популярних методів оцінки персоналу відносяться:



- метод оцінки критичних ситуацій;
- метод бальної оцінки;
- метод оцінки за програмними цілями;
- метод порівнянь.

Відповідно до мети оцінки і її предмету вибирається доцільний і практичний метод оцінки. Метод оцінки персоналу – послідовно застосований суб'єктами оцінки спосіб досягнення мети, поставленої в процесі виконання функції управління персоналом на основі пізнання, дослідження предмета оцінки з отриманням результату у вигляді прийняття кадрового рішення.

Критеріями оцінки доцільності методу можуть служити:

- витрати на розробку (фінансові та трудові);
- витрати на використання методу;
- простота у використанні для суб'єктів оцінки;
- ясність для розуміння об'єктів (якщо це необхідно);
- придатність результатів для прийняття кадрового рішення відповідно до поставлених цілей.

Методи оцінки персоналу, що застосовуються на практиці:

Біографічний: аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту. Результат: характеристика.

Висновки: про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру.

Інтерв'ювання (співбесіда): бесіда з працівником в режимі "питання-відповідь" за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових даних про працівника. Результат: запитальник з відповідями.

Анкетування (самооцінка): опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх подальшого аналізу. Результат: анкета.

Соціологічне опитування: анкетне опитування працівників різних категорій, які добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі). Результат: анкета соціологічної оцінки.

Спостереження: спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, в побуті) і в робочій обстановці методами моментальних спостережень і фотографії робочого дня. Результат: звіт.

Тестування: визначення професійних знань і умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх розшифровкою за допомогою "ключів". Результат: психологічний портрет.

Експертні оцінки: визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника. Результат: модель робочого місця.

Критичний інцидент: створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного

рішення, поведінка в біді, ставлення до вина, жінкам і т.д.). Результат: звіт про інцидент і поведінку людини.

Ділова гра: проведення організаційно-діяльній гри, аналіз знань і умінь, ранжування гравців по їх ролям ("генератор ідей", "організатор", "критик", "експерт", "діловод", "спостерігач" і ін.) і оцінка здатності співпраці в малій групі. Результат: звіт з оцінками гравців і їх ролей.

Аналіз конкретних ситуацій: передача працівникові конкретної виробничої ситуації з завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Результат: доповідь з альтернативами вирішення ситуації.

Ранжування: порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування по обраному критерію в порядку убавання або зростання рангів (місць в групі). Результат: ранжирований список працівників (кандидатів).

Програмований контроль: оцінка професійних знань і умінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань. Результат: карта програмованого контролю, оцінка знань і умінь.

Іспит (залік, захист бізнес-плану): контроль професійних знань і умінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного з певної дисципліни (коло проблем) і виступ перед екзаменаційною комісією. Результат: екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план.

Самозвіт (виступ): письмовий звіт або усний виступ керівника або фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану роботи та особистих зобов'язань. Результат: письмовий звіт.

Атестація персоналу: комплексний метод оцінки персоналу, який використовує різні методи (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування, експертних оцінок та ін.) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантної або займаної посади і подальшого аналізу відповідей для визначення потенціалу людини. Результат: протокол.

Метод оцінки персоналу містить такі елементи:

- Область застосування (об'єкт і предмет оцінки).
- Інструментарій, заснований на показниках і критеріях оцінки.
- Процедуру застосування методу.

Говорячи про ефективність застосування того чи іншого методу оцінки персоналу необхідно враховувати доцільність його застосування. Доцільність вибраного методу – це коли при використанні методу ступінь співвідношення витрат на його розробку і застосування, з одного боку, і ефекту від його використання – з іншого, буде оптимальним.

Керівництво інноваційної організації самостійно приймає рішення про застосування методів відбору кандидатів на вакантні місця і методів оцінки своїх працівників.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому сутність інновації і нововведення?

2. Які бувають види нововведень?
3. Що є інноваційний процес і інноваційний проект?
4. Що є інноваційна діяльність і інноваційний продукт?
5. Що є інноваційна організація і інноваційна інфраструктура?
6. Яка сутність теорій змісту і процесу мотивації?
7. Який зв'язок між поняттям «стимул» і поняттям «мотив»?
8. Яка сутність понять внутрішня і зовнішня «винагорода»?
9. Який алгоритм процесу мотивації?
10. Що є мотиваційна структура людини і як вона формується?
11. Чи можна управляти творчістю інноваційної діяльності?
12. Чи можна гарантувати ефективність інновацій?
13. Які характеристики визначають творчий режим підприємства?
14. Які форми стимулювання застосовні на інноваційних підприємствах?
15. У чому сутність методів стимулювання прямої і непрямой дії?
16. Що являє собою система регуляторів мотивації?
17. Як здійснюється матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів в США та в Європі?
18. Що означає поняття «гендер» ?
19. Які гендерні проблеми є на ринку праці України?
20. Яка сутність кластерів персоналу за гендерною ознакою?
21. Як класифікують кластери персоналу на підприємствах?
22. Які є основні методи відбору кандидатів для інноваційних організацій?
23. Які методи оцінки персоналу найбільш популярні?
24. У чому сутність методу експертних оцінок?

### **Тестові завдання**

1. Інновація — це:
  - а) заміна керівництва підприємства;
  - б) формування нових бізнес-процесів;
  - в) ремонт діючого обладнання;
  - д) новий продукт на ринку вироблений після наукових розробок;
  - е) немає вірної відповіді.
2. Інноваційний процес — це:
  - а) новий технологічний процес;
  - б) новий бізнес-процес;
  - в) новий інвестиційний процес;
  - г) процес винаходу і втілення нового продукту;
  - д) немає вірної відповіді.
3. Теорія змістовної мотивації — це:
  - а) наукове тлумачення стійкої поведінки індивідуума;
  - б) практичне роз'яснення дій індивідуума;
  - в) методичне пояснення змісту мотивів індивідуума;

- г) немає вірної відповіді.
4. Теорія процесної мотивації — це:
- а) практичне тлумачення вчинків людини;
  - б) наукове роз'яснення змінної мотивації людини;
  - в) наукове тлумачення динаміки бізнес-процесів;
  - г) методичне пояснення змінної стратегії підприємства;
  - д) немає вірної відповіді.
5. Мотиваційна структура людини — це:
- а) мотивація дій людини;
  - б) структура устрою людини;
  - в) процедури поведінки людини;
  - г) композиція мотивів, що визначає поведінку людини;
  - д) немає вірної відповіді.
6. Стимул — це:
- а) бажання людини працювати;
  - б) примус до праці;
  - в) потреба людини;
  - г) винагорода за працю;
  - д) немає вірної відповіді.
7. Матеріальне заохочення праці винахідника — це:
- а) публікація у газеті про винахід;
  - б) участь у розподілі премій;
  - г) отримання премії;
  - д) немає вірної відповіді.
8. Нематеріальне заохочення праці винахідника — це:
- а) безкоштовна путівка до бази відпочинку;
  - б) оплата за навчання дітей у ВУЗі;
  - в) отримання абонементу до тренажерної зали;
  - г) дозвіл на вільний графік роботи;
  - д) немає вірної відповіді.
9. Гендерна проблема — це:
- а) емансипація жінок;
  - в) завищена зарплата чоловікам;
  - г) недооцінка можливостей жінок;
  - д) немає вірної відповіді.
10. Кластери персоналу — це:
- а) спортивна секція працівників;
  - б) групування людей за віком на підприємстві;
  - в) культурна програма для працівників;
  - г) немає вірної відповіді.
11. Відбір кандидата на вакантну посаду — це:
- а) оцінка відповідності кандидата професіограмі посади;
  - б) визначення хоббі кандидата;
  - в) визначення розміру взуття кандидата;

г) немає вірної відповіді.

12. Оцінка персоналу — це:

а) призначення доплати до зарплати;

б) підвищення посади;

в) визначення хобі працівника;

г) визначення відповідності працівника займаємої посаді;

д) немає вірної відповіді.

13. Аудит інноваційного підприємства — це:

а) контроль наявності гігієнічних і мотиваційних факторів;

б) контроль використання виробничих засобів;

в) контроль ринків збуту продукції;

г) немає вірної відповіді.

### Літературні джерела

1. Закон України «Об инновационной деятельности» от 04.07.2002 г. № 40 IV с изменениями и дополнениями.

2. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / В.П. Сладкевич // — К.: МАУП, 2001. — 168 с.

3. Менеджмент: Навч. посібн. / За заг. ред. І.О. Александрова і К.І. Ткача, // — Одеса, 2015. — 388 с.

4. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С.С. Занюк // — К.: Эльга. — Н: Ника-Центр, 2001. — 352с.

5. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент/ Э.А. Уткин // — М.: ЭКМОС, 1999. — 256с.

6. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І.Н. Карпунь // Проблеми економіки та управління. — Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2008. — С. 529-533.

7. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой // — СПб. : Ихтик, 1999. — 299 с.

8. Фіщенко О. М. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства/ О. М.Фіщенко // — Вісник Запорізького національного університету. — №3(7). — 2010. — 234 с.

9. Погудин О., Тарасов А. Творческая активность персонала и инновационная среда организации // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 1. — С. 32-41.

10. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / — Режим доступу до статті: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua).

## РОЗДІЛ 10

### УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1 Економічна сутність, класифікація та система управління інноваційними витратами

10.2 Постановка бюджетного управління інноваційними витратами на підприємстві в умовах комплаєнс-контролю

10.3 Інструментальна база забезпечення досягнення цільових показників за критерієм оптимізації інноваційних витрат

**Ключові слова:** інноваційні витрати, класифікація витрат, управління витратами, системи управління інноваційними витратами, бюджет, бюджетування, центри фінансової відповідальності, комплаєнс-контроль, облік витрат, CVP-аналіз у системі управління витратами, котролінг.

#### **10.1 Економічна сутність, класифікація та система управління інноваційними витратами**

Витрати – це реальні або можливі витрати фінансових ресурсів підприємства. Витрати в буквальному значенні цього слова являють собою сукупність переміщень фінансових засобів і відносяться до активів, якщо здатні принести доход у майбутньому, або до пасивів, якщо цього не відбудеться і зменшиться нерозподілений прибуток підприємства за звітний період. Витрати втрачених можливостей виступають як втрати доходу при виборі одного зі способів здійснення господарської діяльності.

Витрати являють собою фінансові витрати на отримання доходів протягом визначеного періоду. Під бухгалтерськими витратами розуміють фактичні витрати факторів виробництва, придбаних за ринковими цінами. Під економічними розуміють "витрати упущених можливостей", тобто сума грошей, яку можна одержати при найвигіднішому з усіх можливих альтернативних варіантів використання ресурсів. Таким чином, економічні витрати будь-якого ресурсу вибраного для виробництва товару дорівнюють його вартості (цінності) при якнайкращому з усіх можливих варіантів використання.

Важливе місце у сфері формування витрат підприємства належить бухгалтерському обліку.

Найбільш суттєві аспекти економічної політики підприємства у сфері формування витрат:

- це амортизація, оцінка виробничих запасів, визначення об'єктів і статей калькуляції та центрів відповідальності, методика розподілу загальновиробничих витрат тощо;

- обирати форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них з додержанням єдиних засад та з урахуванням особливостей своєї діяльності і технології обробки облікових даних;

– розробляти систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначати права працівників на підписання бухгалтерських документів;

– затверджувати правила документообігу та технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку;

– виділяти на окремий баланс філії, представництва, відділення та інші відокремлені структурні підрозділи, які зобов'язані вести бухгалтерський облік витрат.

Суб'єкт господарювання повинен використовувати ресурси якомога ефективніше, щоб задовольнити найбільше потреб учасників господарської діяльності.

Витрати характеризують у грошовому вираженні обсяг ресурсів, використаних з певними цілями, вони трансформуються в собівартість продукції (робіт, послуг).

Розрізняють одноразові та поточні витрати.

Одноразові витрати (або інвестиції) - це кошти, які авансуються підприємством на створення основних та приріст обігових коштів у вигляді капітальних вкладень, що реалізуються одноразово до початку введення в експлуатацію. Це особливий вид витрат. Питання, які пов'язані з їх формуванням та економічним обґрунтуванням, розглядаються в спеціальних курсах (наприклад, «Інвестиційна діяльність підприємства», «Інвестиції»).

Поточні витрати виробляються постійно (безперервно або циклічно) протягом року. Вони повторюються з кожним циклом виготовлення продукції (витрати на основні сировину та матеріали, паливо та енергію на технологічні цілі, заробітна плата робочих тощо) або необхідні безперервно для забезпечення постійної готовності виробничої системи та управління підприємством (заробітна плата управлінського персоналу, амортизація основних фондів та нематеріальних активів, орендна плата та ін.).

Поточні витрати формують собівартість продукції (робіт, послуг), що представляє виражені у грошовій формі сукупні витрати підприємства, пов'язані з підготовкою, виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг). Собівартість продукції - це частина спільних витрат виробництва, та частина вартості, яка в результаті процесу обігу повертається підприємству для відшкодування його витрат та забезпечення безперервності виробничого процесу.

«Собівартість» – термін, сам розкриває свій зміст. Вона позначає власні витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції та включає вартість продукції, робіт, послуг "для себе" (для підприємства). Собівартість продукції виконує важливі функції як у системі управління витратами, так і в системі управління підприємством як цілого, так як вона:

– відображає весь комплекс витрат матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів підприємства і, як слідство, характеризує організаційно-технічний рівень виробництва та управління на підприємстві;

- є базою оцінки економічної ефективності виробництва;
- виступає основою для встановлення цін на продукцію (робіт, послуг);
- є базою розрахунку фінансових результатів діяльності підприємства.

Процеси формування та контролю витрат, пошук шляхів підвищення їх ефективності складають основний зміст предмету даної дисципліни.

Основні функції менеджменту визначають зміст процесу управління інноваціями для забезпечення конкурентоздатності підприємства й запобігання або уникнення (пом'якшення) кризових явищ і потенційного банкрутства й включають формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організацію робіт та контроль за здійсненням інновацій.

**Управління інноваційним процесом** – невід'ємний складник діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Процес управління починається з формування системи цілей завдань інноваційної діяльності (або проекту) на певний період часу.

**Система цілей** в інноваційному менеджменті – це потрібний або бажаний стан інноваційної системи в плановому періоді, який виражається сукупністю характеристик. Мета організації або діяльності повинна встановлювати певні орієнтири їх розвитку на задані періоди часу.

Таким чином, мета організації, з одного боку, є результатом прогнозів і оцінки ситуації, а з другого, – обмеженням для передбачуваних планом інноваційних заходів. Щоб відповідати цій двоїстій функції, формулювання мети інновацій має відповідати низки вимог.

## **10.2 Постановка бюджетного управління інноваційними витратами на підприємстві в умовах компласнс-контролю**

Важливою складовою методології інвестиційного аналізу є бюджетування, яке являє собою технологію фінансового планування, спрямовану на розробку оптимальних проектних рішень і контроль досягнення фінансових цілей інвестування.

Аналіз джерел, де розглядається дана проблематика, свідчить про те, що дослідниками за останні роки приділено увагу питанням бюджетування, управління витратами, фінансової структури підприємства.

Бюджетування (*Budgeting*) – це «процес підготовки бюджету та здійснення контролю за його виконанням». Воно містить процес складання фінансового плану інвестиційного проекту, проведення факторного аналізу його виконання і можливість коригування. Можна виділити такі *основні сутнісні характеристики бюджетування*:

- технологія управління інвестиційною діяльністю;



- процес розробки бюджетів відповідно до мети і завдань інвестування;
- система узгодженого управління портфелем інвестиційних проектів;
- складова частина фінансового планування в процесі розробки бізнес-плану інвестиційного проекту;
- система розподілу спільних інвестиційних ресурсів та витрат між проектами у складі портфеля інвестицій.

*Основне призначення бюджетування* – формування інформаційної бази для фінансової оцінки ефективності інвестиційного проекту та можливості його реалізації при заданих умовах, а також прогноз впливу інвестиційного проекту на зміну фінансового стану підприємств – учасників проекту, виражений у вигляді лімітів видатків і витрат, оцінки нормативів використання ресурсів, а також руху грошових, матеріальних трудових потоків. Саме за допомогою бюджетів учасники інвестиційних проектів оцінюють й прогнозують свої фінансові результати, потреби в інвестиційних ресурсів, джерела їх фінансування та рух грошових коштів.

Бюджетне планування на підприємстві складається з *трьох етапів*, що в сукупності являють собою складну соціально-економічну систему: підготовка до планування; планування, тобто розроблення бюджетів; контроль за виконанням бюджетів.

Підприємство має свою систему бюджетів, яка формується на базі науково обґрунтованих принципів, призначення яких скласти умови для ефективної роботи, щоб мінімізувати можливість впливу негативних факторів на процес виробництва та реалізації продукції. Наголосимо,, що сьогодні існує різна точка зору серед вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків-економістів щодо принципів та чинників формування бюджетів підприємств, що відіграє ключову роль у формуванні результатів за бюджетуванням.

Проведений аналіз поглядів провідних вітчизняних і зарубіжних економістів щодо принципів побудови бюджетів промислових підприємств та практичний досвід роботи підприємств дозволяють стверджувати, що процесу бюджетування притаманні наступні *принципи*:

- єдності – зміст розкривається у системному характеру планової діяльності підприємства і розкриває низку взаємопов'язаних елементів, які розвиваються в одному напрямку заради спільної мети;
- точності – передбачає, що плани підприємства мають бути конкретизовані й деталізовані;
- координації – сутність розкривається в тому, що планування діяльності кожного підрозділу підприємства проходить з координацією дій усіх етапів планування, і всілякі зміни у його планах знаходять своє відображення в планах кожного підрозділу;
- участі – сутність розкривається в тому, що участь в складанні бюджетів підприємств приймають усі спеціалісти підприємства;

- безперервності – відображається в тому, що процес планування відбувається систематично за графіком роботи підприємства;
- гнучкості – сутність розкривається у можливості змінюватись при виникненні непередбачених обставин;
- пристосування до потреб ринку – досліджується кон'юнктура ринку, попит та пропозиція товарів та послуг і залежність підприємства від наданих кредитів;
- повноти – полягає в тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства;
- відповідальності – передбачає передачу відповідальності кожному підрозділу за виконання його частини бюджету.

Застосування вищенаведених принципів складання бюджетів дозволить підприємствам значно покращити якісні параметри діяльності.

Процес бюджетування передбачає прогнозування та аналіз фінансових результатів, оптимізації витрат і грошових потоків інвестиційного проекту. Так, прогнозування проектного звіту про фінансові результати знаходить відображення у фінансовому плані проекту у вигляді формування грошового потоку від операційної діяльності. Прогноз звіту про фінансові результати (план прибутків проекту) базується на прогнозах продажу та розрахунку операційних витрат за проектом у розрізі окремих кроків проектного циклу. При його складанні групування витрат не має принципового значення, проте необхідно дотримуватися таких правил групування витрат:

- виділяти амортизаційні відрахування в окрему статтю, оскільки повна вартість основних засобів є складовою початкових витрат, і врахування амортизації в експлуатаційних витратах призведе до подвійного обліку цих сум, але її обсяг треба нарахувати при обчисленні фінансового результату;
- забезпечувати можливість розподілу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні для полегшення проведення аналізу беззбитковості;
- ігнорувати попередні витрати функціонуючого підприємства, оскільки оцінити необхідно тільки додаткові витрати і прибуток, зумовлені виключно проектом.

За необхідності даний звіт доповнюється показниками рентабельності, розрахованими відносно операційного прибутку, чистого прибутку або грошового потоку від операційної діяльності.

Узагальнимо, що бюджет – це документ, в якому цілі підприємства, що сформульовані в плані, одержують кількісне вираження. Іншими словами, бюджет показує, як намічені цілі будуть реалізовуватися.

Слід зазначити, що єдиної моделі побудови бюджету не існує – для кожного конкретного підприємства бюджет буде індивідуальний. Водночас, слід підкреслити, що бюджетне управління буде ефективним, якщо будуть дотримані певні вимоги:

- на основі організаційної структури сформована фінансова структура підприємства;

- сформована бюджетна структура підприємства;
- поєднана фінансова і бюджетна структура задля установки відповідальності кожного Центру фінансової відповідальності за виконання певних бюджетів;
- бюджети обов'язкові для складання вперше і згодом періодично;
- організований аналіз виконання бюджетів та ухвалення управлінських рішень за його наслідками.

Таким чином, що бюджетування – це методологічна база та відповідна технологія управління бізнесом або окремими сферами діяльності (інновації, інвестиції, розвиток тощо) на всіх рівнях підприємства, яка забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників. Тобто бюджетування сприяє ефективному використанню ресурсів та витрат. Ця задача бюджетування є першочерговою для підприємств, оскільки ефективність їх діяльності, використання ресурсів і витрат бажає кращого. У зв'язку з тим, що необхідно враховувати специфіку вітчизняної економіки, запропоновані вченими економістами методологічні та практичні засади бюджетування потребують ретельного опрацювання. Сьогодні значення бюджетування стає вельми актуальним і здебільшого для того, щоб контролювати показники, ефективності діяльності підприємства, наприклад розміри дебіторської та кредиторської заборгованості, або для того, щоб оптимізувати витратний механізм. Але ніяк не для того, щоб управляти розвитком або активами підприємства, домагатися зростання капіталізації або визначати інвестиційну привабливість окремих напрямків господарської діяльності. Тобто, необхідно актуалізувати бюджетування, щоб утворити бюджетну основу стратегування інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства.

Тут потрібно мати на увазі три джерела, які належить задіяти при постановці внутрішньофірмового бюджетування:

- методологію бюджетування, що базується на західних принципах фінансового менеджменту (природно адаптованих до вітчизняних умов);
- створення корпоративних баз даних з первинної документації, включаючи всю інформацію, яка циркулює у бухгалтерській звітності;
- суворе дотримання принципів конфіденційності.

Систематизуємо концептуальні принципи постановки бюджетного управління промислових підприємств та представимо в табл. 10.1.

При постановці бюджетування слід розуміти, що універсальних правил, методів і процедур, які описуються в літературі або закріплені у нормативних актах з бухгалтерського обліку, бути не може. А значить, і системи бюджетування можуть варіювати.

Як управлінська технологія бюджетування є не тільки інструментом планування. Це ще й інструмент контролю за станом справ з фінансами підприємства в цілому або окремому виді його діяльності. Тому поряд з бюджетами на майбутній період повинні складатися звіти про виконання бюджетів за минулий час, зіставлятися планові і фактичні показники. За

результатами зіставлення проводиться аналіз відхилень, тобто оцінка рівня відхилень фактичних показників від планових і причин їх виникнення. Відхилення можуть бути негативні, коли фактичні показники нижче планових, і позитивні, якщо перевищують прогнозовані або встановлені.

Відхилення можуть вимірюватися в абсолютних і відносних одиницях виміру. Відхилення можуть розраховуватися між показниками, запланованими на певний період, і по відношенню до будь-якого базового періоду. План-фактний аналіз може проводитися для всіх основних бюджетів, а при необхідності (для більш ретельного вивчення причин відхилень) – для окремих операційних бюджетів. План-факт може проводитися і для компанії в цілому, і для окремих бізнесів, щоб виявити, за рахунок якого з бізнесу виникають негативні або позитивні відхилення.

У результаті розробки бюджету підприємства на період (рік) керівництво підприємства отримує чіткий план до дії. У процесі його виконання необхідно стежити за чіткістю виконання. Якщо у виробничому процесі відбуваються будь-які збої, цей факт необхідно враховувати при контролі виконання бюджету. Контроль виконання бюджету починається з самого початкового моменту фінансування процесу виробництва. Контроль полегшується тим, що при внесенні відповідних змін до бюджету в момент збою можна відразу розрахувати відображення даного збою на фінансовому результаті і шляхи ліквідації негативних наслідків виробничого збою. Тому контроль за виконанням бюджету проводиться постійно.

Таблиця 10.1 – Етапи постановки бюджетного управління промислових підприємств

Склад етапу 1	Мета етапу 2	Організаційні зміни 3
1. Підготовчий етап	Коригування оргструктури, уточнення мети	Реорганізація компанії (в окремих випадках) або перегляд організаційної структури. Формулювання місії компанії. Встановлення фінансових цілей. Вибір (розробка) стратегії.
2. Формування фінансової структури компанії	Розподіл фінансової відповідальності між організаційними ланками та закріплення за відповідними посадами	Відкриття Центру фінансової відповідальності (ЦФВ). Зазначення керівників ЦФВ. Встановлення системи оплати праці, яка передбачає матеріальне заохочення за дотримання бюджетних показників.
3. Формування бюджетної структури компанії	Складання переліку необхідних бюджетів компанії та визначення взаємозв'язків між ними	Поява системи планів (бюджетів). Наповнення бюджетів показниками, відповідними характеру виробничо-фінансової діяльності компанії. Вибір методів прогнозування, планування і розрахунку бюджетних показників.
4. Формування фінансово-бюджетної	Встановлення відповідальності кожному ЦФВ за	Розподіл бюджетів між ЦФВ. Визначення відповідальних за складання, виконання та аналіз

Продовження таблиці 10.1

1	2	3
структури компанії	виконання певних бюджетів або окремих бюджетних статей	бюджетів або окремих бюджетних статей.
5. Прогнозування діяльності компанії і формування бюджетів	Складання бюджету компанії, відповідно до фінансової мети	Прогнозування і планування діяльності компанії. Кількісна ув'язка бюджетів.
6. Аналіз виконання бюджетів і прийняття управлінських рішень за його результатами	Оцінка виконання бюджету та корегування бюджетів майбутніх періодів, тактики, стратегії та фінансових цілей компанії	Збір інформації за фактичним виконанням бюджетів, план-фактний аналіз відхилень і факторний аналіз виконання бюджетів. Прийняття рішень щодо зміни тактики и стратегії компанії. Корегування бюджетів з різним горизонтом планування.
7. Постановка управлінського обліку в компанії	Забезпечення зазначених етапів коректною інформацією.	Налагодження системи управлінського обліку (формування управлінського плану рахунків, вибір правил проведення управлінського обліку).
8. Коплаєнс-контроль	Реалізація функції перевірки на відповідність відносно проведення бізнесу по плану. Інтегральна оцінка виконання бюджетів за ЦФВ.	Прийняття управлінських рішень у системі управління бізнесом. Оцінка ведення бізнесу.

Для зручності контролю за виконанням бюджету необхідно складати гнучкий бюджет, в якому будуть фіксуватися всі зміни, що відбуваються в реальному режимі часу і як наслідок будуть проводитися розрахунки впливу кожного конкретного зміни у виробничому процесі або процесі продажів на фінансовий результат всього підприємства. З цією метою зручніше автоматизувати процес бюджетування із застосуванням спеціальних програм або табличного редактора Excel.

Бюджет – за змістом це фінансовий план інноваційно-інвестиційного проекту, що охоплює всі сторони діяльності підприємства, що дозволяє зіставити всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і по окремих періодах. Відповідно, бюджетування можна розглядати як технологію складання, коригування, контролю і оцінки виконання фінансових планів, а також як методологічну основу стратегування інноваційно-інвестиційного розвитку та його заходів.

Бюджет інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства – це його фінансовий план, тобто виражений в цифрах запланований на майбутнє фінансовий стан підприємства на певному етапі розвитку, фінансове,

кількісно певний вираз результатів маркетингових досліджень і виробничих планів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Відповідно, «бюджетування інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства – це процес розробки, виконання, контролю і аналізу фінансового плану інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, що охоплює всі сторони інноваційно-інвестиційної діяльності, що дозволяють зіставити всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період в цілому і по окремих періодах». Тут першочерговими виступають не проблеми управління фінансами, а проблеми з бізнес-моделями інвестування і бізнес-ідеями інноваційних проєктів.

За авторським підходом методикою система бюджетування передбачає комплаєнс-контроль або аудитування. Елементами системи виступають центри фінансової відповідальності, які виконують певне навантаження, реалізують функцію перевірки на відповідність та, як правило, носять назву «Комплаєнс» або «Комплаєнс-контроль». Постановка бюджетного і стратегічного управління на підприємстві в умовах комплаєнс-контролю призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сталого розвитку.

Комплаєнс – обов'язкова складова системи управління, однією з найважливіших частин якої є система внутрішнього контролю (аудиту). Комплаєнс формує фундамент контролю діяльності підприємства, яке функціонує на ринку з тих чи інших правил. Його характеристика наведена у табл. 10.2.

Комплаєнс-система – це комплекс видів контролю за ходом діяльності бізнес-процесів на підприємстві у частині використання технічного, фінансового та людського капіталу.

Підсумовуючи характеристику функціональної природи комплаєнс-контролю, узагальнено, що при ухваленні рішення щодо запровадження комплаєнс-контролю на підприємстві потрібно пам'ятати, що комплаєнс-контроль надає комплексну оцінку ведення бізнесу та обґрунтовує прийняття управлінських рішень у системі управління бізнесом, тобто надає перевагу на користь фінансово-економічних показників діяльності. При здійсненні бюджетного управління займає ключовий етап – реалізація функції перевірки на відповідність відносно проведення бізнесу по плану; надає інтегральну оцінку виконання бюджетів за центрами фінансової відповідальності. Тобто інноваційно-інвестиційний розвиток комплаєнс-контроль буде ефективно контролювати лише за тими показниками, які характеризують витрати та ефект – фінансово-економічну основу інноваційно-інвестиційного розвитку.

### **10.3 Інструментальна база забезпечення досягнення цільових показників за критерієм оптимізації інноваційних витрат**

Основними цілями системи управління витратами підприємства є:

– забезпечення цільової прибутку та, в першу чергу, цільового чистого прибутку від операційної діяльності підприємства;

– досягнення необхідного рівня надійності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 10.2 – Характеристика основних елементів комплаєнс-контролю на підприємстві

Елемент (риса)	Характеристика
1	2
1. Незалежність	<p>Складається з 4 окремих взаємопов'язаних комплаєнс-елементів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– служба комплаєнс-контроль повинна мати офіційний статус;</li> <li>– наявність фахівця з комплаєнс-контролю, який відповідає за контроль групи і координацію управління комплаєнс-ризиками;</li> <li>– відсутність ситуації виникнення конфліктів інтересів між здійсненням комплаєнс-контролю і контролем виконання персональними функціями на підприємстві;</li> <li>– відкритий доступ до необхідних даних і окремий бюджет для реалізації функцій комплаєнса у групі осіб комплаєнс-контролю.</li> </ul>
2. Офіційний статус	<p>Нормативи, що регулюють функцію комплаєнс-контроль, необхідно прописати у внутрішньому документі підприємства. Нормативний акт по функції комплаєнс-контролю повинен містити такі положення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– завдання та функції структури комплаєнс-контролю і обов'язки комплаєнс-фахівців;</li> <li>– умови забезпечення незалежності комплаєнс-контролю;</li> <li>– спосіб взаємодії комплаєнс-служби з іншими підрозділами з питань контролю ризиків;</li> <li>– принцип розподілу по підрозділах;</li> <li>– право відповідальних на отримання всієї необхідної інформації, а також обов'язок співробітників з надання потрібних даних для контролю комплаєнс-нормативів;</li> <li>– право на проведення внутрішніх розслідувань по потенційним порушенням норм комплаєнса із залученням необхідних осіб;</li> <li>– співробітники комплаєнс-підрозділів повинні мати право вільного вираження своїх поглядів передачі відомостей щодо комплаєнс-контролю порушень;</li> <li>– контроль виконання обов'язків зі звітуванням вищому керівництву;</li> <li>– прямий доступ фахівців структури комплаєнс-контролю до ради директорів і його комітетів (якщо вони є у підприємства).</li> </ul>
3. Підзвітність персоналу комплаєнс-контролю	<p>Фахівці комплаєнс-контролю підзвітні керівникам структур і відділень підприємства. У той же час вони можуть бути підзвітні керівнику комплаєнс-контролю всієї організації щодо комплаєнс-інформації.</p>
4. Доступ до будь-якої внутрішньої інформації	<p>Служба комплаєнс-контролю може за власною ініціативою здійснювати взаємодію з будь-якими службовцями підприємства і має мати доступ до будь-яких джерел інформації, необхідних для виконання комплаєнс-функцій. Можливість безперешкодної роботи</p>

Продовження таблиці 10.2

1	2
	комплаєнс фахівцям повинна бути надана у всіх підрозділах, де мають місце комплаєнс-ризика;
5. Необхідне ресурсне забезпечення	Ресурси, надані комплаєнс-контроль службі, повинні забезпечувати можливість ефективного контролю і управління комплаєнс-ризиками. Одна з важливих складових комплаєнс-ресурсів – це кваліфікація і досвід комплаєнс-контролю фахівців, а також їх якості особистості;
6. Взаємодія з регулюючими і наглядовими органами	<p>Формування ефективної системи співробітництва служби комплаєнс-контролю з усіма категоріями установ, що здійснюють перевірку їх діяльності. Можливі складнощі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– надання документації та її розшифровка досить витратний за часом процес, а ненадання інформації в зазначений термін тягне за собою додаткові проблеми;</li> <li>– при виникненні розбіжностей по суті певного документа необхідно організувати конструктивне обговорення спірних питань. Це вимагає спеціального досвіду і забирає зайві ресурси;</li> <li>– необхідний особливий досвід і кваліфікація в питаннях узагальнення підсумків зовнішніх перевірок, особливо у тих ситуаціях, коли виявлені істотні порушення .</li> </ul>

Досягнення зазначених цілей забезпечується в процесі планування постійних та змінних витрат підприємства на основі використання безумовності виробництва, основні положення якого розглянуті нижче.

Головним показником (параметром) виробничого підприємства є розмір безнадійності виробництва, тобто такий обсяг виробництва, при якому валовий доход (виручка від реалізації) при заданому рівні цін та собівартості продукції. Дійсно, що при цьому досягається безбитковість виробництва, а подальше збільшення обсягів реалізації призведе до появи прибутку. Для розрахунку обсягу безбитковості використовується показник, який називається також точкою безбитковості виробництва, та використовується графічний та аналітичний методи.

Графічне вираження взаємозв'язку прибутку, собівартості та обсягу продажу дає змогу визначити **рівень безбитковості**. (рис. 10.1)

**Графік безбиткової виробництва** – є схемою, що відображає вплив на прибуток підприємства обсягів виробництва, ціни і собівартості продукції (розподілені на постійні та змінні витрати).

За допомогою графіка можна знайти так звану точку безбитковості, тобто той обсяг виробництва, при якому крива, що показує зміну валового доходу (виручки від реалізації) при заданому рівні цін, перетнеться з кривою, що показує зміну собівартості продукції. Очевидно, що при цьому обсязі буде нарешті досягнута безбитковість виробництва, а подальше збільшення обсягу реалізації призведе до появи прибутку.



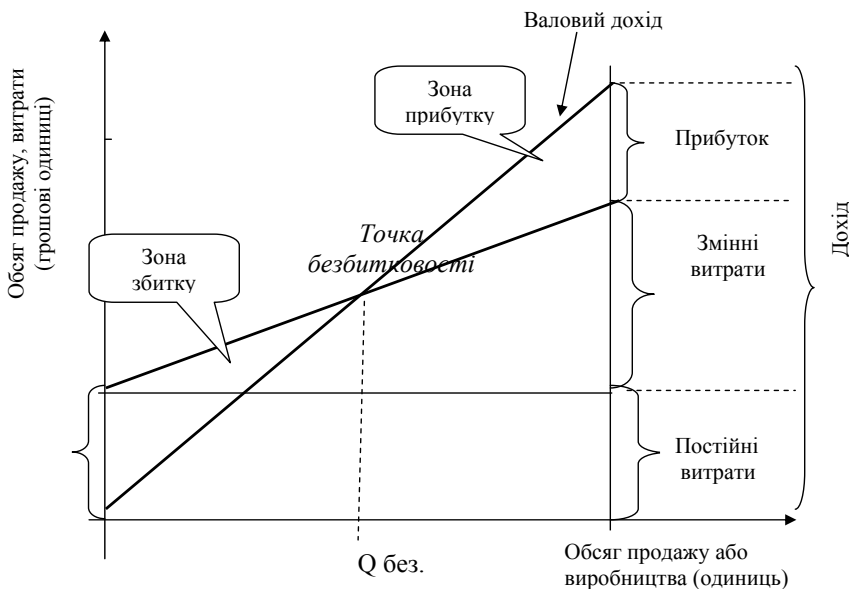


Рисунок 10.1 – Графік взаємозв'язку прибутку, собівартості та обсягу продажу

*Натуральна форма безбитковості виробництва:*

$$Q_{\text{без.нат}} = \frac{C_{\text{пост.}}}{C_i - C_{\text{питомі змінні витрати}}}, \quad (10.1)$$

де  $C_{\text{пост.}}$  – загальна вартість умовно-постійних витрат, грн.;

$C_i$  – ціна одиниці продукції, грн.;

$C_{\text{питомі змінні витрати}}$  – питомі змінні витрати або змінні витрати на одиницю продукції, грн./шт.

*Вартісна форма безбитковості* операційної діяльності підприємства може бути отримана, якщо натуральне значення цього показника помножити на ціну одиниці продукції:

$$Q_{\text{без. вартісний}} = Q_{\text{без.нат.}} \times C_i, \quad (10.2)$$

Обсяг виробництва продукції, який забезпечує отримання запланованої суми валового операційного прибутку, розраховується за формулою:

$$Q_{\text{прибутку}}^{\text{пл}} = \frac{C_{\text{пост.}} + \Pi}{\Pi_i - C_{\text{питомі змінні витрати}}}, \quad (10.3)$$

де  $Q_{\text{прибутку}}$  - натуральний обсяг виробництва, який забезпечує формування планової суми валового операційного прибутку;

$\Pi$  – запланована сума валового операційного прибутку, грн.

*Зона безпеки підприємства* характеризує обсяг виробництва, який знаходиться у межах між фактично отриманим рівнем виробництва та обсягом беззбитковості. Аналітично зону безпеки ( $B_{\text{зона}}$ ) можна виразити формулою:

$$B_{\text{зона}} = \frac{B - Q_{\text{без.вартісний}}}{B}, \quad (10.4)$$

де  $B$  – виручка від реалізації продукції.

*Лeverидж* – це важель, при незначному посиленні якого можливо суттєво змінити результати виробничо-фінансової діяльності підприємства. Визначення лeverиджу в економічній роботі підприємства можна пов'язати з дією факторної системи, розглядаючи його як деякий фактор, невелика зміна якого може призвести до суттєвих змін результатних показників.

Розрізняють три види лeverиджу:

- операційний;
- фінансовий;
- виробничо-фінансовий.

Відносна реакція прибутку на зміну обсягу послуг зв'язку або операційна залежність визначається за допомогою такого показника, як *операційний лeverидж (операційний важіль) (Operating Leverage) (L)*. Він характеризує приріст прибутку ( $\Delta\Pi$ ) на одиницю приросту обсягу послуг ( $\Delta\text{ЧД}$ ), або частку маржинального прибутку в структурі операційного прибутку:

$$L = \Delta\Pi / \Delta\text{ЧД}, \quad (10.5)$$

або

$$L = \Pi_{\text{м}} / \Pi. \quad (10.6)$$

Величина  $L$  – операційний лeverидж – показує, на скільки відсотків зміниться прибуток за зміни обсягу продукції (операційної активності) на

1%.

Однак чим більший ризик, тим більша можлива винагорода. Збільшення операційного левериджу в динаміці завжди свідчить про зростання ризику.

$$\Delta\P = \Delta\text{ЧД} \cdot L. \quad (10.7)$$

Якщо, наприклад,  $L = 2$ , то за збільшення обсягу виробництва на 10% прибуток зросте на 20%. Прибуток зростає випереджаючими темпами стосовно збільшення обсягу послуг, тому що є постійні витрати, які не реагують на його зміну.

Вплив операційного левериджу виявляється в тому, що будь-яка зміна виручки від реалізації продукції (послуг) завжди є результатом значно інтенсивнішої зміни величини прибутку. Це можна пояснити неоднаковою мірою впливу постійних і змінних витрат на формування фінансових результатів унаслідок зміну обсягу діяльності. Чим вищий рівень постійних витрат, тим більший вплив має операційний важіль. Чим вищий операційний леверидж, тим більший рівень підприємницького ризику підприємства. Чим більша величина операційного левериджу, тим чутливіша реакція прибутку на зміну обсягів виробництва і продажу продукції.

Ефект операційного левериджу можна розглядати як еластичність балансового прибутку за виручкою від реалізації. Ця величина дає можливість виміряти якісну залежність між величиною ризику, рентабельністю та ліквідністю. Зменшення ліквідності у разі перетворення грошового капіталу в основний збільшує ризик, який кількісно відображається в зростанні постійних витрат, забезпечуючи сподівання на значно більшу рентабельність сумарних активів. Чим далі виручка віддаляється від порога безбитковості (рентабельності), тим сила впливу операційного левериджу послаблюється, що пов'язано зі зменшенням постійних витрат.

Існують витрати фінансового характеру, пов'язані з обслуговуванням боргу. Величина цих витрат залежить від розміру позикових коштів. Вплив фінансових витрат на прибуток відображає фінансовий леверидж. Це пов'язано із дією плеча фінансового важеля (співвідношення позикового і власного капіталу). Таким чином, **фінансовий леверидж** – це взаємозв'язок між прибутком і співвідношенням позикового та власного капіталу.

**Фінансовий леверидж** – це потенційна можливість впливати на прибуток

шляхом зміни обсягу та структури довгострокових пасивів, тобто власного і позикового капіталів. Фінансовий леверидж характеризує взаємозв'язок між

чистим прибутком і розміром доходів до сплати податків і відсотків за боргами, тобто валовим прибутком. Рівень фінансового левериджу визначається відношенням темпів приросту чистого прибутку до темпів

приросту валового прибутку:

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що він показує, у скільки разів темпи приросту чистого прибутку вище темпу приросту валового прибутку. Це перевищення досягається за допомогою плеча фінансового важеля (співвідношення позикового і власного капіталу). Змінюючи плече фінансового важеля, можна вплинути на прибуток і дохідність власного капіталу.

Фінансовий леверидж, як і виробничий, пов'язаний з ризиком, але не з виробничим, а з фінансовим. **Фінансовий ризик** – це ризик, який пов'язаний з неможливістю сплати відсотків по довгострокових позиках. Чим більший обсяг залучених коштів, тим більше треба сплачувати відсотків по них, тим вищий рівень фінансового левериджу. Це призводить до підвищення фінансового ризику.

### Питання для самоконтролю

1. Економічна сутність інноваційних витрат підприємства
2. Класифікація інноваційних витрат
3. Система управління інноваційними витратами
4. Бюджетування, бюджет, бюджетний період.
5. Мета бюджетування.
6. Стадії процесу бюджетування.
7. Об'єкт бюджетування.
8. Підходи до організації процесу бюджетування.
9. Напрямки здійснення бюджетування.
10. Генеральний бюджет і які дві групи бюджетів він в себе включає.
11. Назвіть чотири групи видів бюджету, застосовувані у фінансовому
12. плануванні. Для чого потрібні усі ці бюджети?
13. Складові основних бюджетів
14. Бюджетування капітальних інвестицій.
15. Наведіть приклади грошових потоків (надходжень та платежу) в
16. процесі інвестування.
17. Дисконтування. Для чого його застосовують у процесі прийняття
- управлінських рішень?
18. Як і для чого визначають чисту теперішню вартість проекту
19. капітальних інвестицій? Наведіть приклад.
20. Внутрішня норма прибутковості. Розрахунок показника.
21. Як визначити період окупності проекту капітальних інвестицій?
22. У чому полягають переваги і вади цього показника ?
23. Період рятуння інвестицій.
24. Облікова норма прибутковості. Наведіть приклад обчислення цього
- показника.
25. Аналіз чутливості проекту капітальних інвестицій.
26. Раціонавання капіталу. Чим воно зумовлене?
27. Графік беззбиткової виробництва

### Тестові завдання

1. *Функціональний аспект управління витратами включає блоки:*

- а) прогнозування та планування;
- б) мотивації та організації;
- в) обліку та аналізу;
- г) організації;
- д) правильними є відповідні а),в).

2. *Управлінський аспект формування витрат пов'язаний із забезпеченням:*

- а) потреб податкових органів;
- б) потреб самого підприємства;
- в) потреб акціонерів;
- г) правильними є відповіді б), в);
- д) правильними є відповіді а), в).

3. *Системи управління витратами на підприємстві розрізняють за такими ознаками:*

- а) виробничим профілем підприємства;
- б) наявністю чи відсутністю нормативних витрат;
- в) масштабом наданої послуги;
- г) повнотою охоплення витрат за калькулювання;
- д) правильними є відповіді б), г).

4. *Об'єктом управління витратами є:*

- а) функції обліку й аналізу витрат;
- б) функції прогнозування і планування витрат;
- в) операційна діяльність підприємства з погляду здійснення витрат;
- г) функції мотивації та організації;
- д) правильними є відповіді а), б).

5. *До постійних витрат відносяться:*

- а) амортизація обладнання, що розрахована виробничим методом;
- б) витрати на рекламу;
- в) заробітна платня основних робітників-відрядників;
- г) заробітна платня цехового економіста;
- д) електроенергія на технологічні цілі.

*Варіанти відповіді:* 1 (а,б); 2 (а,б,в); 3 (б,г); 4 (б,в,д).

6. *До постійних витрат відносяться:*

- а) амортизація обладнання, що розрахована методом зниження залишку;
- б) витрати на утримання складу готової продукції;
- в) заробітна платня допоміжних робітників, що знаходяться на непрямої відрядної системі оплати праці;
- г) заробітна платня технолога цеху;
- д) вартість двигательної електроенергії.

*Варіанти відповіді:* 1 (а,в,г); 2 (а,б,г); 3 (б,г,д); 4 (б,в,г).

7. До постійних прямих витрат в умовах багатомноменклатурного виробництва відносяться:

- а) амортизація технологічного обладнання спеціального призначення;
- б) витрати на утримання складу готові продукції;
- в) заробітна платня допоміжних робітників;
- г) заробітна платня механіка цеху;
- д) вартість електроенергії на технологічні цілі.

Варіанти відповіді: 1 (а,в); 2 (а); 3 (б,г); 4 (в,д).

8. До змінних витрат відносяться:

- а) амортизація обладнання, що розрахована виробничим методом;
- б) витрати на рекламу;
- в) заробітна платня основних робітників-відрядників;
- г) заробітна платня цехового економіста.

Варіанти відповіді: 1 (б,в); 2 (а,г); 3 (а,в); 4 (а,б).

9. До змінних витрат відносяться:

а) амортизація обладнання, що розрахована методом зниження залишку;

- б) витрати на утримання складу готової продукції;
- в) заробітна платня допоміжних робітників, що знаходяться на непрямій відрядній системі оплати праці;
- г) заробітна платня технолога цеху;
- д) вартість двигательної електроенергії.

Варіанти відповіді: 1 (в,д); 2 (а,б); 3 (б,д); 4 (б,в).

10. До змінних прямих витрат в умовах багатомноменклатурного виробництва відносяться:

- а) амортизація технологічного обладнання спеціального призначення;
- б) витрати на утримання складу готові продукції;
- в) вартість комплектуючих виробів;
- г) заробітна платня механіка цеху;
- д) вартість електроенергії на технологічні цілі.

Варіанти відповіді: 1 (а,г); 2 (а,д); 3 (б,д); 4 (в,д).

11. До основних витрат відносяться:

- а) амортизація технологічного обладнання;
- б) витрати на рекламу;
- в) заробітна платня основних робітників;
- г) заробітна платня цехового економіста;
- д) амортизація цехової будівлі.

Варіанти відповіді: 1 (а,в); 2 (б,в); 3 (б,д); 4 (а,г).

12. До основних витрат машинобудівного підприємства відносяться:

- а) амортизація складу готової продукції;
- б) вартість двигательної електроенергії;
- в) заробітна платня основних робітників;
- г) заробітна платня цехового механіка;
- д) вартість електроенергії на технологічні цілі.

Варіанти відповіді: 1 (а,в,д); 2 (б,в,г); 3 (а,б,д); 4 (б,в,д).

13. До накладних витрат відносяться:

- а) амортизація технологічного обладнання;
- б) витрати на рекламу;
- в) заробітна платня основних робітників;
- г) заробітна платня цехового економіста;
- д) вартість електроенергії на технологічні цілі.

Варіанти відповіді: 1 (а,г); 2 (б,в); 3 (а,д); 4 (б,г).

14. До прямих витрат відносяться:

- а) амортизація технологічного обладнання;
- б) витрати на рекламу торгової марки;
- в) заробітна платня основних робітників;
- г) заробітна платня цехового економіста; д) вартість електроенергії на технологічні цілі.

Варіанти відповіді: 1 (а,д); 2 (в,д); 3 (б,г); 4 (а,в).

15. До непрямих витрат відносяться:

- а) амортизація цехової будівлі;
- б) витрати на рекламу торгової марки;
- в) заробітна платня основних робітників; г) заробітна платня цехового економіста;
- д) вартість електроенергії на технологічні цілі.

Варіанти відповіді: 1 (б,в,д); 2 (б,д); 3 (а,б,г); 4 (а,в,д).

16. Укажіть правильне висловлення:

- а) усі постійні витрати є непрямими, а всі накладні витрати є постійними;
- б) усі непрямі витрати є постійними, а всі постійні витрати є накладними;
- в) усі змінні витрати є прямими, але не всі постійні витрати є непрямими; г) усі прямі витрати є змінними, але не всі накладні витрати є непрямими.

Варіанти відповіді: 1(а); 2(б); 3(в); 4(г)

17. Процес коректування майбутньої вартості грошових потоків для визначення теперішньої вартості їх називають:

- а) коригуванням;
- б) ануїтетом;
- в) дисконтуванням;
- г) індексацією;
- д) симуляцією.

18. Бюджет непрямих матеріалів і непрямой зарплати є :

- а) бюджетом загально виробничих витрат;
- б) бюджетом грошових коштів;
- в) бюджетом адміністративних витрат;
- г) зведеним бюджетом;
- д) бюджетом витрат на збут.

19. Який із наведених документів містить базову інформацію для планування прямих матеріальних витрат, прямих витрат, прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат:

- а) бюджетний звіт про прибуток;
- б) прогноз продажу;
- в) бюджет виробництва;
- г) бюджет грошових коштів;
- д) бюджет капітальних вкладень.

20. Бюджет грошових коштів розробляється до:

- а) плану прибутків і збитків;
- б) бюджету капітальних вкладень;
- в) бюджету продажу;
- г) прогнозу бухгалтерського балансу.

21. Що є якнайкращою основою для оцінки результатів діяльності за місяць:

- а) планові показники;
- б) фактичні показники за попередній місяць;
- в) фактичні результати за аналогічний період попереднього року.

22. В процесі підготовки оперативного бюджету останнім етапом є підготовка:

- а) плану прибутків і збитків;
- б) прогнозного бухгалтерського балансу;
- в) бюджету грошових коштів;
- г) жодна відповідь не вірна.

23. Для розрахунку кількості матеріалів, які необхідно закупити, повинен бути підготовлений:

- а) бюджет загальновиробничих витрат;
- б) бюджет комерційних витрат;
- в) бюджет виробництва;
- г) бюджет продажу.

24. План прибутків і збитків повинен бути підготовлений до того, як почнеться розробка:

- а) бюджету грошових коштів і прогнозованого балансу;
- б) бюджету адміністративних витрат;
- в) бюджету комерційних витрат;
- г) бюджету загальновиробничих витрат.

25. Процес прийняття рішення щодо вибору проекту з метою найкращого використання обмежених коштів називають:

- а) бюджетуванням капіталу;
- б) аналізом витрат;
- в) раціонуванням капіталу;
- г) плануванням проекту;
- д) дробленням капіталу.



### Літературні джерела

1. Karpenko L.N. The Activation of Innovation and Investment Development of Industrial Enterprises and its Strategy : [моногр.] / L.N. Karpenko. – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2017. – 471 p.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, Сиб. □ед.. 2008. – 288 с. Режим доступа: [http://tourlib.net/books\\_men/markova.htm](http://tourlib.net/books_men/markova.htm)
3. Невешкина Е.В. Управление затратами и ценообразование: применение в условиях □ед.□□на. Практи. Пособие. – М.: Издательство «Омега –л», 2010. – 134 с.
4. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Планирование. Контроллинг. Учет рисков. – СПб.:Питер. 2008. – 496 с. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man040.htm>
5. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
6. Уайлман Э. Сокращение затрат / Эндрю Уайлман; Пер. С □ед.□. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2009. – 198 с.
7. Управління витратами. Навч. Посіб. / М.Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та □ед.; За □е. □ед.. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
8. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підруч. Для студ. Вищ. Навч. Закл. / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 480 с.
9. Цимбалюк Л.Г. Формування та управління витратами виробництва : підручник для студентів / Л.Г. Цимбалюк, Н.П.Скригун, Л.І. Антошкіна. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 240 с.
10. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання А.В. Череп. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.

## РОЗДІЛ 11 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

- 11.1 Основи управління інноваційними проектами в системі менеджменту організації
- 11.2 Обґрунтування інноваційного проекту (методика UNIDO)
- 11.3 Планування інноваційного проекту
- 11.4 Управління часом виконання інноваційного проекту
- 11.5 Планування ресурсного забезпечення проекту
- 11.6 Контролювання виконання інноваційного проекту
- 11.7 Управління ризиками інноваційних проектів
- 11.8 Управління якістю інноваційного проекту
- 11.9 Управління персоналом в інноваційних проектах

**Ключові слова:** інноваційний проект, інвестиції, інновації, методика UNIDO, ризики, етапи, планування, ресурси, якість, управління, контроль, мотивація, стадія, дослідження, методи, період, окупність, капітал, показники.

### **11.1 Основи управління інноваційними проектами в системі менеджменту організації**

#### **1 А. Зміст управління інноваційними проектами**

Під інноваційним проектом розуміється комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення певних цілей (економічного і позаекономічного характеру) протягом заданого періоду часу і вимагають для своєї реалізації використання капітальних ресурсів[24].

Управління інноваційним проектом – це координація використання людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту з використанням сучасних методів і техніки управління для досягнення певних результатів, пов'язаних зі складом і обсягом робіт, вартістю ресурсів, часом, якістю виробленої продукції та досягненням необхідного рівня прибутку для учасників проекту.

Проекти вважаються успішними, коли вдається досягти поставлених цілей при дотриманні встановлених термінів і бюджету.

Необхідність в професійному управлінні інноваційними проектами викликана масовим зростанням масштабів і складності інноваційних проектів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, до використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, до якості виконаних робіт і досягнених результатів.

Фундаментом апарату управління інноваційними проектами стали розроблені вченими в кінці 1930-х років, методи календарного планування та потокового будівництва з використанням циклограм.

На Заході необхідність у самостійній дисципліні "Управління інноваційними проектами" (Project Innovative Management) була усвідомлена в

1950-х роках. Вчислі перших методів управління інноваційними проектами були розроблені методи мережевого планування, а в середині 1960-х вони вже стали активно вивчатися в Україні.

У 1980-х роках при управлінні інноваційними проектами почала використовуватися логістика і з'явилися перші комп'ютерні програми, що дозволяють оптимізувати процес управління.

У 1990-х роках стало застосовуватися імітаційне моделювання на ЕОМ, вивчалися проблеми управління особливо складними багатресурсними проектами, був впроваджений в практику методпофазної організації роботи над проектом.

Сучасне управління інноваційними проектами стало визнаною у всіх розвинутих країнах методологією і має на увазі вже не тільки вирішення технічних або організаційних проблем, пов'язаних з проектом, а й створення цілої філософії керівництва проектом.

#### 2А. Понятійний апарат в управлінні інноваційними проектами

Інновація (нововведення) – кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності (інновація-процес).

Інноваційна діяльність – процес, який спрямований на втілення результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності.

Інноваційна політика – комплексна система заходів щодо стимулювання, розробки, супроводження, управління, планування і контролю процесів інноваційної діяльності в сфері науки, технологій і виробництва, взаємопов'язаних з адекватними супроводжуваними заходами у важливих сферах життєдіяльності суспільства, що забезпечують в сукупності створення необхідних умов для реалізації цілей соціально-економічного розвитку країни.

Інноваційний потенціал (держави, регіону, галузі, організації) – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні й інші ресурси, необхідні для інноваційної діяльності.

Інноваційний розвиток – це послідовне здійснення науково-дослідницької, науково-технологічної, інноваційно-виробничої діяльності; процес створення, поширення, і втілення інновацій, який задовольняє нові суспільно-економічні потреби й дає вагомий фінансовий-економічний потенціал.

Інноваційна система підприємства – відповідна організованість відносин інноваційності елементів, що перебувають у стані нерозривної єдності із середовищем і проявляють свою цілісність, вступаючи з нею в необхідні відносини.

Інноваційна стратегія підприємства – це ключова складова ділової стратегії підприємства, що в умовах глобальної економіки спрямована на розбудову такої бізнес-моделі, в основі якої упровадження систем управлінських, виробничих, збутових та соціальних технологій, започаткованих на інноваційному потенціалі, формування інноваційної спрямованості колективу в результаті чого досягається збільшення ринкової вартості та конкурентні переваги, адекватні положенням інноваційного розвитку.

Проект інноваційний – комплекс документів, що визначає процедуру та низку пов'язаних між собою заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування інноваційних розробок, освоєння нових видів продукції, впровадження новітніх технологій.

Інноваційний цикл – період створення, поширення та використання нововведень (новацій). Виділяють такі основні стадії: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, проектування, виробництво, збут, обслуговування.

Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку підприємства й підготовку рішень, необхідних для їх безумовного досягнення.

Програма інноваційного розвитку – комплекс цілей і заходів, що забезпечують безперервний процес зміни стану підприємства, що характеризується значним підвищенням ефективності його діяльності шляхом впровадження принципово нових ідей і перетворень.

Учасники інноваційним проектом – юридичні або фізичні особи, які зобов'язані виконати деякі дії, передбачені інноваційним проектом, та інтереси яких будуть враховані при реалізації інноваційного проекту. В число учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники обладнання, оптові покупці продукції, лізингодавець та інші фізичні або юридичні особи. Учасником інноваційного проекту може бути держава.

Якщо, наприклад, будівництво об'єкта або перевезення вантажів є звичайними операціями і на їх виконання склалися певні ціні умови, то ні будівельну, ні транспортну організацію включати в число учасників не слід.

Організаційно-економічний механізм реалізації інноваційного проекту – формалізований учасників проекту, що фіксується в проектних матеріалах.

Інноваційні проектні матеріали – сукупність документів, що містять опис і обґрунтування інноваційного проекту.

Відомості, які повинні міститися в проектних матеріалах:

- опис складу учасників інноваційного проекту;
- опис дій, що підлягають виконанню, з зазначенням відповідних обсягів, термінів, виконавців (учасників інноваційного проекту) та вимог по синхронізації різних дій;
- інформація про підприємства-учасники (організаційна форма, досвід виконання аналогічних дій, кредитна історія, платоспроможність);

- інформація про вироблення продукції, у тому числі відмінності відіснуючої на ринку аналогічної продукції;
- інформація про кон'юнктуру ринків виробленої продукції та жививаних ресурсів (характеристика попиту і пропозиції, ступінь монополізації, наявність державного регулювання);
- обґрунтування відповідності встановленим нормам і правилам в проекті містобудівних, архітектурно-будівельних, інженерних, технологічних рішень;
- відомості про наявність вихідної дозвільної документації;
- обґрунтування можливості укомплектування підприємства фахівцями необхідної професії та кваліфікації в період реалізації проекту;
- інформація про екологічних і соціальних наслідках реалізації інноваційного проекту;
- обґрунтування правової допустимості інноваційного проекту;
- обґрунтування комерційної реалізованості інноваційного проекту;
- відомості про ставлення місцевих органів влади до реалізації інноваційного проекту;
- обґрунтування прийнятих у проекті цін на вироблену продукцію(роботи, послуги) та споживані ресурси;
- опис пропонованого організаційно-економічного механізму реалізації інноваційного проекту, включаючи перелік необхідних заходів державної підтримки проекту;
- розрахунки і обґрунтування результатів і витрат (втрат, збитків) кожного учасника інноваційного проекту, а також для сторонніх економічних суб'єктів, інтереси яких зачіпаються в процесі реалізації проекту;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації інноваційних проектів для його учасників, народного господарства в цілому і окремих регіонах умовою припинення реалізації інноваційного проекту.

Взаємовиключними (альтернативними) інноваційні проекти вважаються випадку, якщо здійснення одного з них робить неможливим або недоцільним здійснення інших з тієї причини, що всі вони здобудуть досягнення однієї і тієї ж мети. Наприклад, альтернативними зазвичай є проекти будівництва залізниці між деякими текстами, що передбачають технологічно різні її варіанти.

Альтернативними по капіталу називаються інноваційні проекти в тому випадку, якщо кожен з них не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для здійснення інших проектів.

Незалежними інноваційні проекти називаються в тому випадку, якщо результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших і будь-яка інформація про параметри одного не змінює наявну інформацію про результати інших. Зазвичай незалежними бувають інноваційні проекти, реалізовані різними учасниками і передбачають виробництво різної продукції.

Взаємовпливаючими називаються інноваційні проекти в тому випадку, якщо при їх спільній реалізації виникають додаткові (системні, синергетичні,

емерджентні) позитивні або негативні ефекти, які не виявляються при реалізації кожного з проектів окремо.

Наприклад, взаємовпливаючими інноваційними проектами будуть проекти будівництва в одному регіоні декількох підприємств, що викидають в атмосферу невеликіобсяги різних забруднюючих речовин.

Взаємодоповнюючими називаються інноваційні проекти в тому випадку, якщо з будь-яких причин вони можуть бути прийняті або відкинута тільки одночасно. Наприклад, інноваційні проекти облаштування газових промислів, прокладки газопроводів, споруди підземних сховищ газу та конденсатуі створення газорозподільної мережі.

Життєвий цикл інноваційного проекту – це відрізок часу від початку реалізації інноваційного проекту до його завершення.

В якості початку реалізації вибирають один з трьох моментів часу:

- момент завершення розрахунків ефективності;
- момент початку інвестиції;
- момент початку операційної діяльності (введення в експлуатації виробничих потужностей або споруджених об'єктів).

Перший спосіб зручний для проектувальників, так як вони повністю враховують найостаннішу доступну їм інформацію, що важливо в умовах змінюваних цін, податків, технічних норм і т.п. Цей спосіб рекомендується застосовувати в ситуації, коли різні варіанти інноваційного проекту характеризуються різним ризиком.

Другий спосіб складніший у зв'язку з необхідністю врахування минулих витрат. Тому, виходячи з принципу врахування тільки майбутніх витрат і результатів, треба говорити лише про інвестиції, здійснюваних після завершення розрахунків ефективності. Крім того, початок інвестицій зазвичай передувє управлінське рішення, а коли воно буде прийнято – невідомо. Цей спосіб рекомендується застосовувати в умовах визначеності.

Третій спосіб зручний у випадку, якщо різні варіанти інноваційного проекту (особливо відрізняються організацією і технологією будівництва) розрізняються за термінами введення об'єктів в експлуатації.

Момент завершення інноваційного проекту визначається умовами припинення інноваційного проекту, які прийнято розділяти на нормальні і катастрофічні.

Нормальними умовами припинення інноваційного проекту можуть бути, наприклад: припинення попиту на вироблену продукцію або поява (введення) заборони на виробництво подібної продукції;

- знос основних будівель, споруд і технологічного обладнання, що чинять невиконним їх ремонт, модернізацію або реконструкцію;
- вичерпання родовища сировини, розробка якого була метою інноваційного проекту;
- передбачена проектом реалізація майна, створеного в ході інноваційного проекту (наприклад, продаж житлового будинку після завершення його будівництва).

Катастрофічними умовами припинення інноваційного проекту можуть бути наступні:

- стихійні лиха, аварії і відмови устаткування;
- руйнації, викликані порушеннями технологічної дисципліни;
- істотні зміни економічної політики чи законодавства;
- негативні зміни ринкової кон'юнктури (наприклад, різке зниження цін на продукцію, пов'язаної з появою більш ефективних способів її виробництва);
- вихід фінансових показників за допустимі межі (фінансова неспроможність підприємства);
- виникнення неприпустимих соціальних наслідків інноваційного проекту.

Як правило, точні терміни припинення інноваційного проекту вказати не можна. Вони задаються орієнтовно і багато в чому експертно, однак з урахуванням всіх зазначених факторів.

## **11.2 Обґрунтування інноваційного проекту (методика UNIDO)**

Оцінка ефективності здійснення інноваційного проекту – це набір методів, за допомогою яких приймаються рішення про інвестиції у проект на об'єктивній основі.

Інвестиції – це відкладене споживання. Інвестиційні розрахунки є такими методами, за допомогою яких можна оцінити очікувані наслідки інвестицій у зв'язку з певними цілями інноваційного проекту. Цей підрозділ базується тільки на класичних підходах до оцінки ефективних інвестицій у проект, опублікованих і рекомендованих такими організаціями, як Світовий банк і UNIDO [13; 15; 16; 18, с. 291 – 308; 30]

I. Сутність нових показників ефективності інвестицій в інноваційний проект

Під інвестиціями в країнах з ринковою економікою прийнято вважати використання капіталу в основному в трьох напрямках:

1. Реальні інвестиції (realinvestment) – вкладення в матеріальні активи (речовинний капітал).

Основними різновидами реальних інвестицій є:

- вкладення в основні фонди з тривалими термінами амортизації (fixedcapitalinvestment);
- інвестиції в товарно-матеріальні запаси (inventoryinvestment);
- сумарні вкладення у виробничі фонди, включаючи земельну ділянку (totalplantinvestment).

2. Фінансові інвестиції (portfolioinvestment, financialinvestment): інвестиції в цінні папери (акції, векселі, облигації та ін.)

Інвестори (фізичні та юридичні особи) вкладають свої кошти в зазначене активи у розрахунок на дохід, приріст капіталу, зростання вартості активів

3. Неприбуткові інвестиції (non-profitinvestment): вкладення в неприбуткові сфери (охорона здоров'я, освіта, фундаментальні дослідження в науці, екологія, обороноздатність та ін.).

У діловій практиці всі наведені вище прикметники до слова «investment» часто припускають для скорочення, і тому це слово може означати будь-яке з викладених вище напрямів використання капіталу.

Найбільш незручним для інвесторів з невеликим капіталом є вкладення капіталу в будівництво нових дорогих об'єктів, під час якого вони протягом ряду років не отримують прибутку від вкладеного капіталу. Якщо ж для інвестування такого будівництва використовується ще і позиковий капітал, то і після введення нового підприємства в експлуатацію весь прибуток протягом ряду років йде на виплату отриманих позик і відсотків за ними. Через ці обставини з'являються інвестиційні банки і небанківські фонди, які акумулюють порівняно невеликі капітали приватних осіб і компаній. Подібне накопичення капіталу дозволяє значно зменшити незручності і ризик, пов'язані з інвестиціями в нове будівництво.

Нижче розглянуті питання визначення ефективності інвестицій у проєкт нових підприємств і фінансових інвестицій в умовах ринку. Ці питання мають зацікавити інвесторів, що володіють як малим, так і великим капіталом.

Викладено зміст шести найважливіших показників ефективності інвестицій

- Cashflow (CF);
- Present value (PV);
- Net present value (NPV);
- Internal rate of return (IRR);
- Prefitability index (PI);
- Paybackperiod (PBP)

Розглянуто приклади розрахунку зазначених показників.

II. Показник Cashflow (фінансовий підсумок).

Показник Cashflow означає фінансовий підсумок діяльності підприємства за певний період часу (різниця між сумою надходжень та сумою витрат капіталу).

Cashflow може бути відрахований як для періоду один рік так і періоду кілька років. У разі освоєння будь-якого родовища корисних копалин Cashflow може бути підрахований за будь-який рік, за декілька років і за весь період освоєння і розробки родовища (наприклад, 25 років).

Надходження капіталу під час підрахунку Cashflow завжди підсумовують повністю; витрати ж підсумовують в одних випадках без початкових інвестицій, а в інших – зподатковими інвестиціями

Приклад підрахунку фінансового результату діяльності підприємства за п'ятирічний період від дати перших інвестицій.



а) сума початкових інвестицій (капіталовкладення і експлуатаційні витрати в перші два роки, що фінансуються за рахунок уставного фонду і позакоштових коштів) – 3 млн. грн;

б) інші витрати (капіталовкладення та експлуатаційні витрати з 3-го по 5-й роки, що фінансуються за рахунок власного прибутку; податки тощо) – 9 млн. грн;

в) виручка (із 3-го по 5-й рік) - 15 млн. грн;

г) Cashflow без початкових інвестицій ( $\overline{CF}$ ):  $15 - 9 = 6$  млн. грн;

д) Cashflow з початковими інвестиціями ( $CF$ ):  $15 - 9 - 3 = 3$  млн. грн.

У цьому прикладі всі грошві суми подані у вигляді порівняння за часом.

Cash flow ( $\overline{CF}$ ), підрахований без первинних інвестицій, становить віддачу на вкладений капітал, а Cash flow ( $CF$ ), відрахований з початковими інвестиціями, виражає перевищення віддачі над вкладеним капіталом.

Під час підрахунку Cash flow прийнято врахувати надходження і виплати грошових сум і матеріальних засобів. Матеріальні засоби можуть використовуватися у випадках бартеру, внеску в статутний фонд тощо.

Під час проведення фінансових операцій у різних валютах всі кошти цих операцій повинні бути представлені в будь-якій одній валюті і враховані під час підрахування Cash flow.

Прямого еквіваленту для Cash flow у вітчизняній економічній термінології все немає.

Від прибутку Cash flow відрізняється тим, що під час його підрахунку капіталовкладення враховують повністю в той рік, коли вони зроблені, а не поступово у вигляді амортизаційних відрахувань. Якщо прибуток характеризує діяльність підприємства, пов'язану тільки з випуском продукції, то Cash flow може містити надходження і витрати коштів, не пов'язані з випуском продукції (наприклад, надходження плати за здачі в оренду приміщення і обладнання, виручку від продажу частини майна підприємства). Якщо прибуток не прийнято підраховувати для періоду будівництва підприємства, то Cash flow для цього періоду є визнаним показником.

У ті періоди, коли сума вкладень (виплат) капіталу перевищує суму надходжень капіталу, показник Cash flow має негативне значення і повну назву «Negative cash flow». Однак наявність мінуса перед значенням Cash flow в цей період не завжди означає збитковість підприємства (наприклад, період будівництва свердловин і наземних споруд на освоюваному родовищі або інший приклад – робота підприємства за контрактом, який передбачає оплату продукції через деякий період часу).

У періоди, коли сума надходжень капіталу перевищує суму його відтоків, Cash flow має певну назву «Positive cash flow». Прикметники Positive і Negative задля скорочення найменування найчастіше пропускають.

Для з'ясування сутності показника Cash flow необхідно розглянути й інші переклади та трактування цього терміна, опубліковані у вітчизняній економічній та перекладній літературі.

Зустрічаються такі переклади:

- рух готівки, рух ліквідності;
- потік готівки;
- грошовий потік;
- потік грошової готівки.

Зустрічаються трактування:

- різниця між отриманими і виплаченими грошима;
- різниця між всіма наявними надходженнями і платежами компанії.

Переклади Cash flow як потоку готівки не можна вважати вдалими. Під готівкою в Україні прийнято вважати гроші в касі підприємства та у підзвітних осіб, у той час як основні надходження і виплати грошових коштів проводять безготівково з використанням рахунків підприємства в банку і ці операції також треба враховувати при підрахунках Cash flow.

Слово «потік» в українській мові асоціюється або з припливом, або з відтоком.

Зрештою, до ліквідності (див. перший переклад) показник Cash flow узагалі не має ніякого відношення.

У США використовують також термін «Netcashflow», який за своїм значенням точно відповідає Cash flow.

Водночас в іноземній економічній термінології є терміни, в назві яких також є словосполучення Cash flow, але ці терміни не мають нічого спільного з викладеним вище уявленням про Cash flow. Так, термін “GrossCash flow” означає валові власні кошти (валовий прибуток плюс амортизаційні відрахування), а «NetCash flow» – чисті власні кошти (прибуток після виплати дивідендів плюс амортизаційні відрахування).

### III. Показник Presentvalue

Абревіатура: PV.

Вираз «Presentvalue» це скорочена назва будь-якого з таких термінів:

- 1) «Presentvalueofcashoutflow» – сьогоднішня цінність майбутнього платежу;
- 2) «Presentvalueofcashinflow» – сьогоднішня цінність майбутнього надходження капіталу;
- 3) «Presentvalueofcashflow» – сьогоднішня цінність майбутнього фінансового підсумку.

Під час оцінки того чи іншого інвестиційної проекту вкладникам капіталу доводиться підсумовувати і зіставляти майбутні витрати, надходження капіталу і фінансові підсумки різних років. Перед підсумовуванням і зіставленням зазначених потоків капіталу ці потоки прийнято приводити у порівнянний вигляд (дисконтувати) на дату реєстрації підприємства або на дату початку його будівництва (на сьогоднішній день, на поточний момент, на даний час).

В процесі дисконтування майбутню суму (видаткову, прихідну або підсумкову) ділять на дві частини. Одна частина – це сьогоденній еквівалент майбутньої суми (тобто Presentvalue), а друга частина – нарахування на Presentvalue за вказану кількість років при певній відсотковій ставці.

У разі інвестицій в основні фонди відсоткову ставку (ставку дисконтування) підбирають приблизно однаково зі ставкою доходу від очікуваних альтернативних фінансових інвестицій, які за ризиком приблизно відповідають вкладенням у новостворюване підприємство.

Для фінансових інвестицій за процентну ставку приймають ставку доходу від альтернативних вкладень у найбільш надійні цінні папери (наприклад, державні облигації) або відсоток за банківський депозит. Ставка дисконтування по ризикованих проектах повинна бути вище, ніж по абсолютно надійних.

Отже, метод приведення майбутніх грошових сум до порівнянного вигляду полягає у знижці цих сум із застосуванням ґрунтованої відсоткової ставки (discount-знижка, відсоток знижки).

Для ознайомлення з особливостями процесу дисконтування розглянемо конкретний приклад фінансових інвестицій.

Інвестор придбав на суму  $C_0$  облигації позики задля отримання доходу в розмірі  $r$  річних від суми  $C_0$  і нарахованих на неї відсотків (складні відсотки). Погашення облигацій та виплата відсотків гарантуються через  $t$  років.

За цих умов інвестор через  $t$  років буде мати суму  $C_t$ :

$$C_t = C_0 (1 + r)^t \quad (11.1)$$

А проте за  $t$  років відбувається зміна цінності грошових одиниць практично будь-яких валют, і тому справжня цінність майбутньої суми складе  $\bar{C}_t$ :

$$\bar{C}_t = C_0 \frac{(1+r)^t}{(1+i)^t} \quad (11.2)$$

де  $i$  – середньорічна зміна цін.

Суму нарахованих відсотків можна виразити за допомогою формули

$$C_r = C_t - C_0 \quad (11.3)$$

А інфляційну суму

$$C_i = C_t - \bar{C}_t = C_t - C_0 \frac{(1+r)^t}{(1+i)^t} \quad (11.4)$$

Із зіставлення виразів для нарахованих відсотків та інфляційної суми формул (3) і (4) випливає, що при  $r = i$  сума нарахованих відсотків покриває лише втрати від інфляції; величина справжньої винагороди інвесторів за вкладений капітал у цьому випадку дорівнює нулю. І лише в тому разі, коли відсоткова ставка на капітал перевищує рівень інфляції, інвестор дійсно отримує певну винагороду.

Отже, суму нарахованих відсотків кожна розглядати як таку, яка складається з двох частин: 1) компенсації витрат від інфляції і 2) справжньої винагороди інвестора за вкладений капітал. Враховуючи викладене, можна зазначити, що в процесі дисконтування майбутня грошова сума виявляється очищеною не тільки від ймовірної винагороди за вкладений капітал, але і від інфляційної складової.

Дисконтувати прийнято майбутні суми, підраховані тільки за формулою (11.1). Якщо ж перед дисконтуванням маємо значення  $C_t$ , їх необхідно перерахувати на  $C_t$  за формулою:

$$C_t = (1 + i)^t * C_t \quad (11.5)$$

У разі дисконтування грошової суми, що відноситься до будь-якого одного року в майбутньому, можна використовувати залежність.

$$(PV)_t = \frac{1}{(1 + r)^t} C_t \quad (11.6)$$

де  $(PV)_t$  – сьогоднішня цінність грошової суми, яка відноситься до року  $t$  в майбутньому;

$C_t$  – грошова сума (видаткова, прибуткова чи підсумкова), яка відноситься до року, який нас цікавить в майбутньому і підрахована за формулою (1);

$t$  – порядковий номер року в майбутньому, рахуючи від дати реєстрації (або початку будівництва) підприємства;

$r$  – ставка дисконтування (в частках одиниці);

$\frac{1}{(1 + r)^t}$  – коефіцієнт дисконтування.

Сьогоднішню цінність загальної суми фінансових підсумків за проків визначають за формулою:

$$(PV)_n = \sum_{t=1}^{t=n} \left[ \frac{1}{(1 + r)^t} C_t \right] \quad (11.7)$$

У разі, якщо до різних років або фінансових підсумків застосовують різні ставки дисконтування, розрахунок ведуть за формулою:

$$(PV)_n = \sum_{t=1}^{t=n} \left[ \frac{1}{(1 + r)^t} C_t \right] \quad (11.8)$$

Для показників (PV)  $t$  і (PV)  $n$  опубліковані наступні переклади: наведена або дисконтована вартість, або поточна вартість. У зазначених роботах цей термін трактують по-різному:

- сума очікуваного в майбутньому доходу мінус відсоток на капітал, як «компенсація за очікування» (при оцінці рентабельності інвестицій);

- сума майбутніх грошових надходжень, дисконтованих до поточного моменту часу;

- поточна вартість майбутнього платежу або серії платежів, дисконтована на основі тієї чи іншої відсоткової ставки (складні відсотки).

Зазначені вище переклади терміну «Presentvalue» не відповідають на питання: до чого треба віднести згадувану в них вартість – до очікуваного в майбутньому доходу, до майбутніх грошових надходжень або ж до майбутнього платежу, або серії платежів.

Перше трактування за своїм змістом близьке до визначення одного з різновидів PV, а саме «Presentvalueofcashflow» і тому є неповним.

У другому трактуванні подано визначення іншого різновиду PV – «Presentvalueofcashflow», і з цієї причини воно також є неповним.

У третьому трактуванні йдеться про дисконтування поточної вартості, у той час як дисконтувати має сенс тільки майбутню суму.

В економічній літературі зустрічаються також терміни:

«Discountedvalue» – він рівноцінний терміну «Presentvalue»;

«Discountedpresentvalue» – сьогоднішня величина суми, яка буде отримана в майбутньому, дисконтована на основі тієї чи іншої відсоткової ставки (тобто за вирахуванням відсотків);

«Discountedcashflow» – майбутнє надходження готівкою, приведені в оцінці теперішнього часу (метод оцінки окупності капіталовкладень) [6].

У виразі «Discountedpresentvalue» слова «Discounted» і «present» несуть однакове смислове навантаження, що в цілому неоднозначно проявилася в перекладі з англійської мови, оскільки дисконтують (повторюємо) не сьогоднішню, а майбутню величину суми.

Термін «Discountedcashflow» рівноцінний терміну «Presentvalueofcashflow», однак у його трактуванні українською мовою фінансовий підсумок (Cashflow) необгрунтовано замінений на грошові надходження.

IV. Показник Netpresentvalue (загальний фінансовий підсумок від реалізації проекту)

Абревіатура: NPV.

Показник NPV являє собою дисконтовані фінансові підсумки за всі роки проекту, рахуючи від дати початку інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)t}{(1+r)^t} \quad (11.9)$$

де  $(CF)_t$  – фінансовий підсумок у році  $t$  з урахуванням первинних інвестицій (якщо вони припадають на цей рік).

Якщо у формулі (9) виділити початкові інвестиції (інвестиції, які фінансуються зі статутного фонду і позикових коштів), то вона приймає інший вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(Co)_t}{(1+r)^t} \quad (10)$$

де  $(Co)_t$  – початкові інвестиції (original capital) у році  $t$ , рахуючи віддати початку інвестицій;

$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(Co)_t}{(1+r)^t}$  – вкладений капітал (початкові інвестиції в проект);

$(CF)_t$  – фінансовий підсумок у році  $t$ , підрахований без початкових інвестицій (якщо вони припадають на цей рік);

$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)_t}{(1+r)^t}$  – віддача на вкладений капітал (на початкові інвестиції).

Отже, згідно з формулою (10) NPV може бути визначений ще й як різниця між віддачею капіталу і вкладеним капіталом.

Формули (9) та (10) призначені для підрахунку NPV у проектах з багаторічними початковими інвестиціями в будівництві нових підприємств (наприклад, при освоєнні нового нафтового родовища).

Для разових інвестицій у фінансові активи формула (10) набуває більш простого вигляду:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)_t}{(1+r)^t} - Co \quad (11.11)$$

де  $Co$  – разові інвестиції у фінансові активи (вкладений капітал);

$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)_t}{(1+r)^t}$  – сума фінансових підсумків за роками від дати покупки

фінансових активів (віддача на капітал)..

NPV характеризує загальний економічний ефект від інвестиційного проекту, але без ув'язки з тривалістю отримання цього ефекту.

Правило NPV: приймаються інвестиційні проекти, які мають NPV зі знаком плюс. Це правило означає, що в прийнятному проекті віддача на капітал повинна перевищувати вкладений капітал (див. формули (10) і (11)).

Інші визначення NPV

– чиста поточна вартість – поточна вартість проекту мінус сума первісних інвестицій в проект;

– чистий приведений дохід – різниця дисконтованих на один момент часу показників доходу і капіталовкладень. Сучасна величина потоку. Загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект.

Під поточною вартістю всього проекту логічно розуміти суму дисконтованих фінансових підсумків за всі роки реалізації проекту, рахуючи від дати початку інвестування. При такому розумінні поточної вартості проекту віднімання від неї суми первинних інвестицій може призвести до подвійного підрахунку початкових інвестицій  $i$ , отже, до помилки у визначенні величини NPV.

Трагування NPV як різниці між дисконтованими показниками доходу і капіталовкладеннями також не коректне: капіталовкладення (особливо у тому випадку, коли вони фінансуються ще й із прибутку) не можуть являти собою початкові інвестиції. До того ж дохід в тому уявленні, яке склалося про нього в Україні, не може замінити собою фінансового підсумку (Cashflow) (табл. 11.1)

Таблиця 11.1 – Приклад використання правила NPV для оцінки інноваційного проекту фінансових інвестицій

Дані інноваційного проекту	Оцінка інноваційного проекту
$C_0 = 1000$ грн. $C_1 = 1500$ грн. $r = 0,1$ (10%) $NPV = \frac{1500}{1+0,1} - 1000 = 360,0$ грн.	$NPV = 360,0$ грн $> 0$ , отже, проект може бути прийнятий

#### V. Показник Internal rate of return (повірочний дисконт)

Абревіатура: IRR.

Показник IRR являє собою повірочний дисконт, при якому віддача від інвестиційного проекту дорівнює початковим інвестиціям у проект.

У цьому визначенні IRR ключовим словом є «дисконт». З урахуванням цієї обставини нижче наведені необхідні відомості про дисконт.

У техніко-економічних обґрунтуваннях до інвестиційних проектів зазвичай підраховують майбутні витратні, прибуткові та підсумкові грошові суми за формулою:

$$C_t = (1 + r)^t (PV)_t, \quad (12)$$

або

$$\sum_{t=1}^{t=n} C_t = \sum_{t=1}^{t=n} (1 + r)^t (PV)_t, \quad (13)$$

де  $t$  – порядковий номер року з початку реалізації інноваційного проекту (дати початку інвестицій або дати державної реєстрації наміченого до будівництва підприємства);

Ct–Capital– грошовий вираз капіталу в році t(витратного, прибуткового або підсумкового; фінансового та / або матеріального);

(PV)<sub>t</sub>–поточна (сьогоднішня) вартість капіталу, яка відноситься до року t;

R – Rate– рівень передбачуваних щорічних нарахувань на поточну вартість капіталу при його альтернативному використанні;

$(1 + r)^t$  – коефіцієнт перерахунку поточної вартості в майбутню вартість;

n – число років у періоді, за який розглядається ефективність інвестицій.

За альтернативу фінансових інвестицій зазвичай приймають банківські депозити або вкладення в найбільш надійні цінні папери.

За альтернативу для інвестицій у земельні ділянки, будівлі та споруди, машини й устаткування, запаси сировини (у країнах з ринковою економікою їх прийнято називати реальними інвестиціями або інвестиціями в реальний (речовинний) основний капітал) приймають фінансові інвестиції, які за ризиком приблизно відповідають реальним інвестиціям.

Рівень (ставку) доходу від зазначених передбачуваних альтернативних інвестицій використовують у формулах (11.12) і (11.13).

Для зворотного процесу, тобто для визначення сьогоднішньої цінності майбутніх сум, використовують ту ж саму величину r (не змінюючи її позначення), але під іншою назвою – дисконт(від англ. Discount– знижка, відсоток знижки):

$$(PV)_t = \frac{Ct}{(1 + r)^t}, \quad (14)$$

або

$$\sum_{t=1}^{t=n} (PV)_t = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{Ct}{(1 + r)^t}, \quad (15)$$

де  $\frac{1}{(1 + r)^t}$  – коефіцієнт перерахунку цінності майбутньої суми в сьогоднішню цінність чи інакше коефіцієнт дисконтування.

Таку ж роль (роль дисконту) r відіграє в розрахунках показника NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)^t}{(1 + r)^t}, \quad (16)$$

де NPV – чиста поточна (сьогоднішня) вартість загального фінансового підсумку від інвестиційного проекту за n років;

(CF)<sub>t</sub> – фінансовий підсумок у році t з урахуванням первинних інвестицій (якщо вони припадають на цей рік).



Важливим різновидом формули (16) є наступна:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(Co)_t}{(1+r)^t}. \quad (17)$$

У цій формулі всі початкові інвестиції (Co–originalcapital) дисконтуються і підсумовуються окремо, і тому фінансовий підсумок ( $\overline{CF}$ )<sub>t</sub> підраховуються без них. Формула (17) виражає різницю між віддачею на капітал (віддачею від початкових інвестицій) і вкладеними капіталом (початковими інвестиціями).

Формули (11.16) і (11.17) призначені для підрахунку NPV у інноваційних проектах з багаторічними початковими інвестиціями в реальні (матеріальні) активи (наприклад, в проекті освоєння нафтогазового родовища, в якому перші п'ять років будують свердловини і наземні споруди).

Для фінансових інвестицій формула (17) набуває більш простий вигляд

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t} - Co \quad (18)$$

де Co– інвестиції у фінансовий капітал (в акції, векселі, облигації та інші цінні папери);

( $\overline{CF}$ )– фінансовий підсумок у році t (за початок першого року) треба приймати дату покупки цінних паперів).

Згідно з правилом NPV приймаються лише ті інноваційні проекти, для яких значення NPV мають додатне число. Це означає, що в прийнятному інноваційному проекті віддача на капітал повинна перевищувати вкладений капітал (див. формули(11.17) і (11.18)).

Ту саму вимогу до інноваційного проекту можна виразити і через дисконт. Для цього за формулою (17) або (18) простим підбором знаходять таке значення дисконту r, при якому віддача на капітал дорівнює вкладеному капіталу, а NPV =0. Цю однозначну величину r прийнято називати «Internalrateofreturn» (IRR). Правило NPV при цьому замінюється на правило IRR: приймаються інноваційні проекти, в яких значення дисконту r (рівне обґрунтованому і використаному в розрахунках рівню r щорічних нарахувань на вкладений капітал при його планованому альтернативному використанні) не досягає IRR.

Оскільки IRR виконує перевірку функцію (служить орієнтиром, індикатором) і виражає собою одне із значень дисконту, то логічно називати його повірочним дисконтом.

Спільність IRR з рівнем (ставкою) доходу r і дисконтом r, очевидно, спричинила появу безлічі інших назв для IRR:

- внутрішній коефіцієнт повернення на вкладення;

- коефіцієнт дисконту грошових коштів;
- внутрішня норма прибутку;
- норма прибутку дисконтованого потоку грошових коштів;
- внутрішня ставка доходу;
- внутрішня норма прибутковості.

Переклади, в яких згадуються прибуток і дохід, треба вважати некоректними, оскільки при підрахунку IRR прибуток і дохід не використовуються. Основні трактування терміна «IRR» наступні:

- ставка дисконтування, при якій чиста поточна вартість інноваційного проекту дорівнює нулю;
- ставка, при якій дохід від капіталовкладення дорівнює витратам по ньому;
- розрахункова ставка процентів, при якій капіталізація регулярно одержуваного доходу дає суму, яка дорівнює інвестиціям і, як наслідок, капіталовкладення є окупною операцією.

У другому трактуванні йдеться лише про капіталовкладення (мабуть первинне). А проте, значну частину початкових інвестицій можуть становити початкові експлуатаційні витрати, фінансовані так само, як і капіталовкладення, із коштів статутного фонду і позикових коштів. З цієї причини заміна загального обсягу первинних інвестицій тільки на капіталовкладення є необґрунтованою (табл. 11.2).

Таблиця 11.2 – Приклад використання правила IRR для оцінки інноваційного проекту фінансових інвестицій

Дані інноваційного проекту	Оцінка інноваційного проекту
$C_0 = 1000$ грн. $C_1 = 1500$ грн. $r = 0,1$ (10%) грн. $NPV = 360,0$ грн.	$NPV_{IRR} = \frac{1}{1+IRR} - C_0 = \frac{1500}{1+IRR} - 1000 = 0$ <p>Звідси <math>IRR = 0,5</math> (50%)</p> <p><math>r = 0,1 &lt; IRR = 0,5</math>, отже, проект може бути прийнятний</p>

## VI. Показник Profitabilityindex (індекс невідповідності інвестицій)

Абревіатура: PI.

PI – це відношення віддачі капіталу до вкладеного капіталу. Для реальних інвестицій (інвестицій в матеріальний (речовий) капітал), що тривають кілька років, показник PI розраховують за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{Co_t}{(1+r)^t}}, \quad (19)$$

де  $(\overline{CF})_t$  – фінансовий підсумок у році  $t$ , підрахований без початкових інвестицій (якщо вони припадають на цей рік);

$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t}$  – віддача капіталу (первісних інвестицій): сума фінансових підсумків  $CF$  по роках від дати перших інвестицій;

$(C_0)_t$  – початкові інвестиції (original capital) у році  $t$ , рахуючи від дати початку інвестицій;

$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}$  – вкладений капітал (початкові інвестиції).

Для фінансових інвестицій формула підрахунку  $PI$  має простіший вигляд:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t}}{C_0} \quad (20)$$

де  $(\overline{CF})_t$  – фінансовий підсумок у році  $t$ , рахуючи від дати покупки фінансових активів;

$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t}$  – сума фінансових підсумків за роками (віддача на вкладений капітал);

$C_0$  – разові інвестиції у фінансові акти (вкладений капітал).

Правило  $PI$ : приймаються інвестиційні проекти, в яких значення  $PI$  перевищує одиницю.

Інші назви  $PI$ :

- індекс прибутковості;
- Benefit-costratio – співвідношення наведених доходів до приведених на цю ж дату інвестиційних витрат (умовно рентабельність).

Термін «Profitability» може бути перекладений на українську мову як прибутковість, дохідність, рентабельність, вигідність. Оскільки в розрахункових формулах  $PI$  не фігурує ні прибуток, ні дохід, найбільш прийнятною назвою для  $PI$  «індекс вигідності».

Вираз «Benefit-costratio» може бути переведене як відношення сумарної вимоги до витрат, що за змістом рівноцінно відношенню віддачі капіталу до вкладеного капіталу.

## VII. Показник Paybackperiod (період окупності інвестицій)

Paybackperiod – це період, за який віддача на капітал сягає значення суми початкових інвестицій.

Під віддачею на капітал у разі реальних інвестицій (інвестицій в матеріальні (речові) активи) розуміють суму дисконтованих фінансових підсумків за роками, підрахованих без початкових інвестицій.

$$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t} \quad (21)$$

де  $(\overline{CF})_t$  – фінансовий підсумок у році  $t$ , відрахований без початкових інвестицій (якщо вони припадають на цей рік).

У разі фінансових інвестицій віддану капіталу підраховують за аналогічним виразом:

$$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(\overline{CF})_t}{(1+r)^t} \quad (22)$$

де  $(\overline{CF})_t$  – фінансовий підсумок у році  $t$ , рахуючи від дати покупки фінансових активів.

До початкових реальних інвестицій відносять витрати на капітальне будівництво та експлуатаційні витрати, фінансовані за рахунок статутного фонду і позикових коштів.

До початкових фінансових інвестицій відносять витрати на покупку акцій, векселів, облігацій та інших цінних паперів.

Показник «Paybackperiod» найбільш близький за змістом до традиційного в Україні показника «Термін окупності» (капітальних вкладень). Різниця між ними полягає в тому, що при підрахунку Paybackperiod враховують всі початкові інвестиції (капітальні витрати й експлуатаційні витрати), а при підрахунку «Терміну окупності» враховують тільки початкові капіталовкладення.

У літературі можна зустріти твердження про те, що Paybackperiod є альтернативним показником для Netpresentvalue.

Однак ці показники характеризують інвестиційний проект з різних сторін і вимірюються в різних одиницях.

Опубліковані переклади терміна «Paybackperiod»:

- період окупності (капіталовкладень);
- період окупності;
- період окупності інвестицій;
- термін окупності.

У першому перекладі йдеться лише про капіталовкладення, які є складовою частиною інвестицій. У другому і четвертому зовсім неказані інвестиції. Третій переклад є найбільш вдалим.

Опубліковані трактування терміна «Paybackperiod»:

- кількість років, яка проходить, поки сумарний потік готівки від проекту не зрівняється з початковою сумою інвестицій;
- відношення початкового вкладу капіталу до щорічних готівкових надходжень;
- тривалість періоду, протягом якого сума частих доходів, дискontованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій;

– теоретично необхідний час для повної компенсації інвестицій дисконтованими доходами.

Друге трактування визначає термін «Paybackperiod» у вигляді безрозмірного індексу, що не відповідає назві терміну. У третьому трактуванні фінансові підсумки (Chashflow) необґрунтовано замінені доходами.

### **11.3 Планування інноваційного проекту**

В управлінні інноваційногопроектами виділяють наступні функції:

- планування – розробка і збалансований аналіз комплексів робіт і ресурсів, спрямованих на досягнення цілей інноваційногопроекту;
- організація – розробка системи розподілу ресурсів і призначення відповідальних виконавців;
- контроль за ходом робіт – порівнянняпланових параметрів з фактичними і вироблення коректувальних впливів [17].

Функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень і для всіх необхідна комунікація, тобто обмін інформацією для прийняття рішення і доведення його до інших членів організації.

Метою комплексу методів планування, організації та контролю є забезпечення менеджерів проектів основними концепціями і перевіреної послідовності процедур для організації ефективної системи управління інноваційними проектами.

Методи планування та контролю за графіком робіт надають менеджеру засоби для структуризації робіт, для забезпечення контролю та координації робіт на різних рівнях управління і стадіях реалізації. Розглянуті як група пов'язаних методів, вони є основою для інформаційних систем, які моделюють комплекс робіт– що і яким чином має бути виконано, потреби в ресурсах. Ці методи використовують оцінки необхідних обсягів робіт і дозволяють менеджеру регулювати виконання робіт за часом, вартістю, складу робіт, якістю та організаційній структурі виконання.

Планування інноваційногопроекту – це система взаємопов'язаних процедур, яка дозволяє розподіляти обсяг робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між виконавцями для вчасного і ефективного здійснення проекту.

Основою мета планування полягає у побудові моделі реалізації інноваційногопроекту для координації діяльності проектної команди у часі.

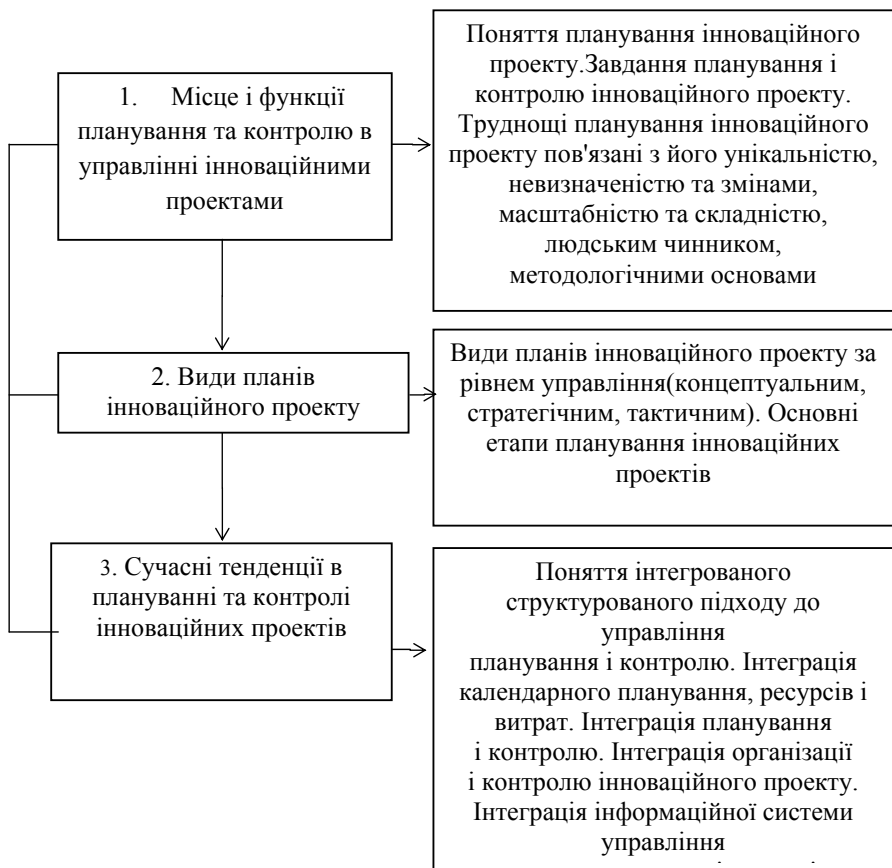


Рисунок 11.1 – Зміст планування інноваційного проекту

#### 11.4 Управління часом виконання інноваційного проекту

Проміжок часу між моментом появи інноваційного проекту і моментом його ліквідації називається проектним циклом (життєвим циклом інноваційного проекту).

Життєвий цикл інноваційного проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень[17].

Кожен інноваційний проект незалежно від його складності та обсягу робіт, необхідний для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли проекту ще немає, до стану, коли проекту вже немає.

Для ділових людей початок інноваційного проекту пов'язане з початком його реалізації та початком вкладення грошових коштів в його виконання.

Закінченням існування інноваційного проекту може бути:

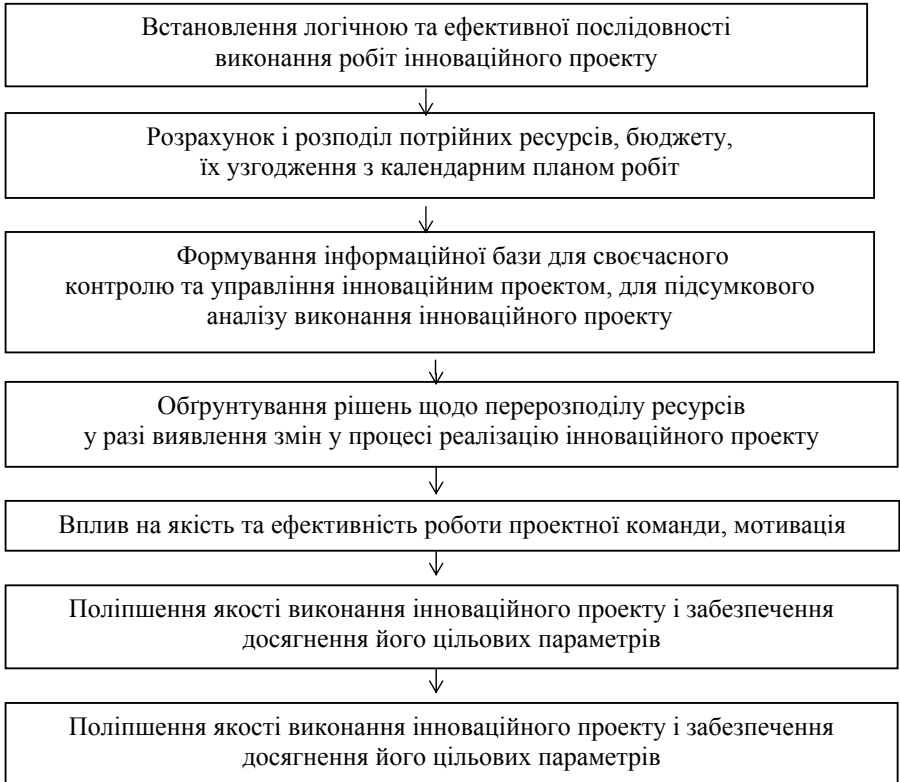


Рисунок 11.2 – Завдання планування і контролю інноваційного проекту

- введення в дію об'єктів, початок їх експлуатації і з використання результатів виконання інноваційного проекту;
- перехід персоналу, що виконував проект, на іншу роботу;
- досягнення інноваційним проектом заданих результатів;
- припинення фінансування інноваційного проекту;
- початок робіт по внесенню в проект серйозних змін, не передбачених початковим задумом (модернізація);
- висновок об'єктів інноваційного проекту з експлуатації.



Рисунок 11.3 – Причини складності планування і контролю інноваційного проекту



Рисунок 11.4 – Процеси у плануванні інноваційними проектами



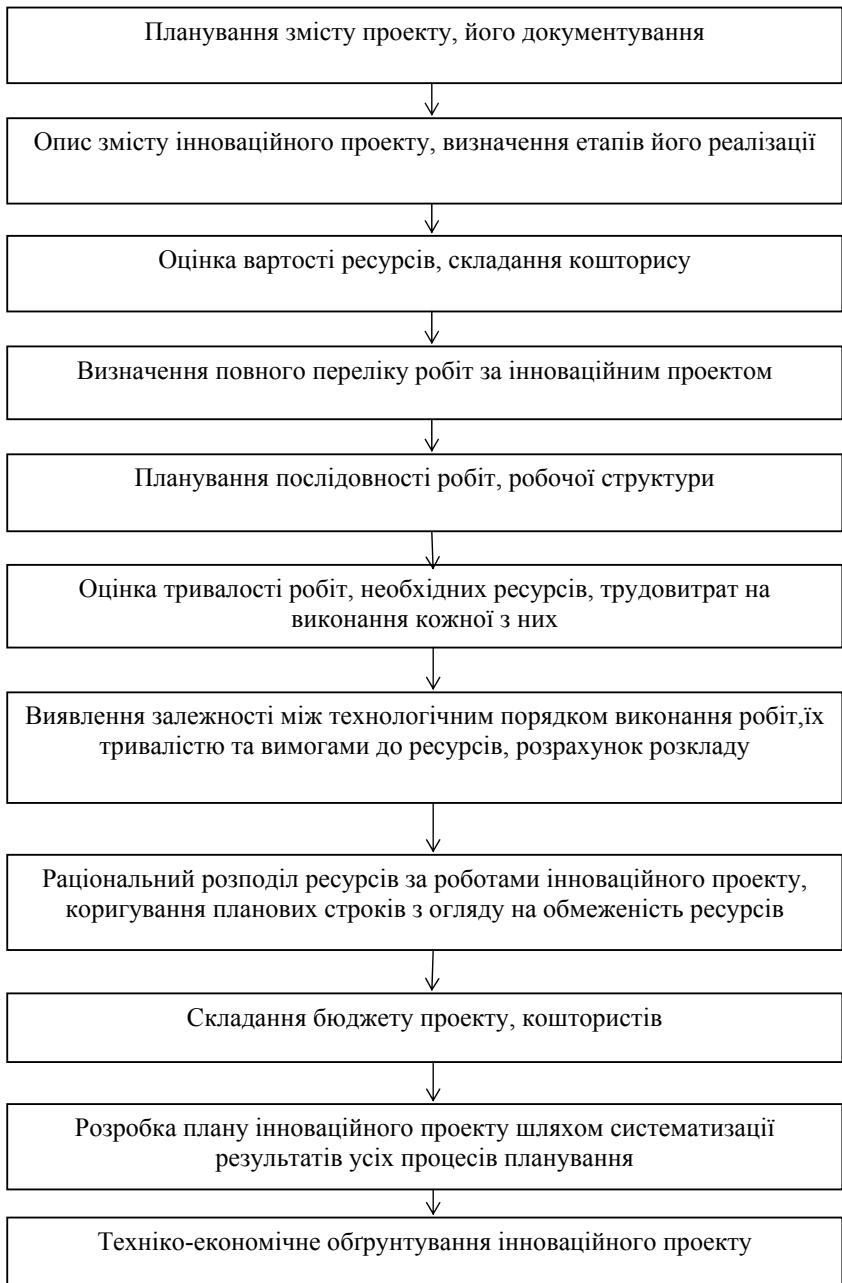


Рисунок 11.5 – Основні види процесів планування



Рисунок 11.6 – Допоміжні процеси у плануванні проектів

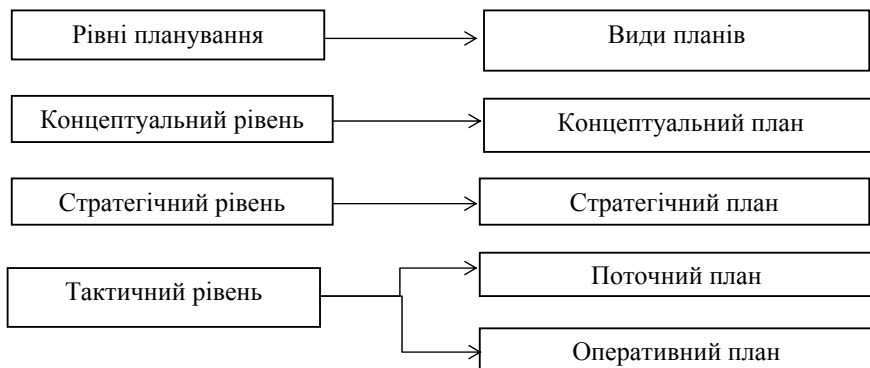


Рисунок 11.7 – Рівні планування інноваційних проектів

Таблиця 11.3 – Система планів в управлінні інноваційними проектами

Ознака	Види планів	Характеристика
За рівнем управління	Концептуальний	Визначає мету та завдання інноваційного проекту, альтернативні варіанти досягнення запланованих результатів, напрямки реалізації інноваційного проекту; формує укрупнену структуру робіт; охоплює питання попередньої оцінки тривалості, вартості та ресурсоемності проекту
	Стратегічний	Визначає основні етапи реалізації інноваційного проекту шляхом побудови логічної схеми його виконання; враховує характеристику оточення проекту; формує систему завдань для проектної команди; забезпечує загальне бачення проекту
	Поточний	За окремими комплексами (блоками) робіт визначає строки виконання, потребу в ресурсах, відповідальних (у розрізі року, кварталу, місяця)
	Оперативний	Деталізує завдання проектної команди за комплексами робіт (у розрізі місяця, тижня, дня)
За функціями управління	План на комплекс	Функціональні плани на кожен комплекс робіт
	План окремої організації	Функціональні плани на комплекс робіт, які виконуються однією організацією (постачальником, проектувальником, підрядником тощо)
За ступенем охоплення	Зведений	Головний план на всі роботи інноваційного проекту
	Комплексний	Детальні плани за організаціями учасниками
	Детальний	Детальні плани за видами робіт

Зазвичай як факт початку робіт над інноваційним проектом, так і факт його ліквідації оформляються офіційними документами.

Стани, через які проходить інноваційний проект, називають фазами (етапами, стадіями).

Універсального підходу до визначення процесу реалізації інноваційного проекту на фази не існують. Вирішуючи для себе таке завдання, учасники інноваційного проекту повинні керуватися своєю роллю в проекті, своїм досвідом і конкретними умовами виконання інноваційного проекту. Тому на практиці поділ інноваційного проекту на фази може бути самими різноманітним – аби такий розподіл виявляло деякі важливі контрольні точки, під час проходження яких проглядається додаткова інформація і оцінюються можливі напрями розвитку інноваційного проекту.

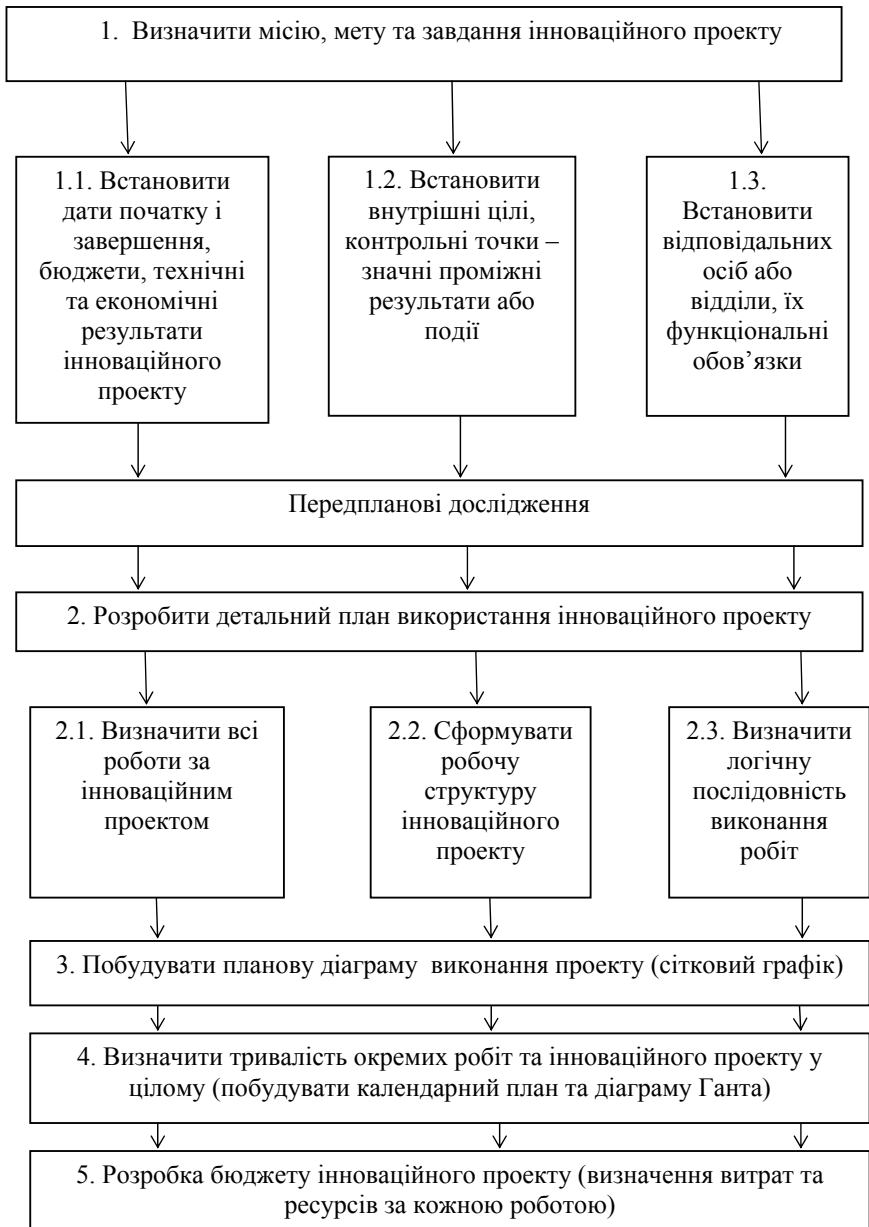


Рисунок 11.8 – Кроки планування інноваційних проектів



Рисунок 11.9 – Типи зв'язків між роботами інноваційного проекту

Сіткове планування – це процес побудови діаграм логічної послідовності виконання робіт за інноваційним проектом, тобто створення сіткових графів та розрахунок часових параметрів як окремих робіт, так і інноваційного проекту в цілому.

Сітковий графік – це графічне відображення послідовності та взаємозв'язку між окремими роботами інноваційного проекту.

Робота (операція) – це необхідна для реалізації інноваційного проекту дія (чи виробничий процес), наслідком якої є досягнення певних результатів, подій.

Подія – це кінцевий результат попередніх робіт. Подія являє собою момент завершення планової дії, може бути початковою, кінцевою, простою, складною, проміжною, попередньою, наступною.

Тривалість роботи – це час від початку її реалізації до закінчення.

Логічні зв'язки – це тип зв'язку між роботами інноваційного проекту.

Перелік робіт встановлюється за робочою структурою інноваційного проекту, далі проектний менеджер визначає логічну послідовність виконання робіт, тип зв'язків між роботами. Ця інформація формує календар проектних робіт.

Календарне планування інноваційного проекту – це процес визначення календарних дат виконання всіх робіт за допомогою формування календарних графіків.

#### 11.4 Планування ресурсного забезпечення проекту

Основне завдання управління ресурсами полягає у забезпеченні їх оптимального використання для досягнення запланованих результатів інноваційного проекту.

Оцінка потреби у ресурсах виконується окремо по кожній роботі інноваційного проекту та виду необхідного ресурсу. Кількість того чи іншого виду ресурсу безпосередньо залежить відобсягу робіт, який треба виразити у трудомісткості роботи [17].



Рисунок 11.10 – Сіткове і календарне планування інноваційних проектів

Визначення сукупної потреби у трудових ресурсах проводиться по кожній роботі та кожному виду професії.



Рисунок 11.11– Послідовність побудови сіткового графіка

### **11.6 Контролювання виконання інноваційного проекту**

Контроль – це процес визначення ступеня досягнення запланованих параметрів проекту, виявлення причин відхилень та прийняття своєчасних управлінських рішень з метою запобігання порушень у ході реалізації інноваційного проекту [17].

Мета контролю полягає у забезпеченні виконання запланованих показників і підвищенні ефективності функцій планування і контролю.

Завдання контролю:

- порівняти фактичні дані про хід виконання інноваційного проекту з плановими показниками;
- виявити відхилення фактичних параметрів від планових;
- проаналізувати причини невідповідності показників;
- обґрунтувати необхідність прийняття коригуючих дій.



Рисунок 11.12 – Цілі календарного графіка інноваційного проекту

Предмет контролю – факти та події, управлінські рішення причини відхилень, показники поточної ситуації, прогнози наслідків.

У процесі проведення попереднього контролю здійснюється аналіз:

- трудових ресурсів (знання, навички, досвід, стаж, кваліфікація, рівень освіти);
- матеріальних ресурсів (склад, технічні характеристики обладнання, номенклатура та якість матеріалів);
- фінансових ресурсів (обсяги, строки залучення, джерела грошових коштів, граничні витрати по статтям бюджету проекту).
- Поточний контроль здійснюється з метою оперативного реагування на виявлені у процесі виконання робіт інноваційного проекту відхилення від планових показників і враховує:
  - контроль часу (тривалість, строки виконання проектних робіт);
  - контроль бюджету (суми витрат за роботами інноваційного проекту та часом їх виконання, обсяги засвоєння фінансових ресурсів);



- контроль ресурсів(наявність, обсяги, строки використання раціональний розподіл у часі та по роботах інноваційногопроєкту);
- контроль якості (якість ресурсів та управлінських рішень).



Рисунок 11.13 – Планування ресурсів та витрат інноваційного проєкту

Заключний контроль здійснюється для обґрунтування та прийняття рішень по управлінню часом, вартістю, ресурсами та якістю інноваційного проєкту.

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) – передпланова і передпроектна розробка, що визначає основні напрями і завдання проектування, спрямована на підвищення якості проектування і обґрунтованості інноваційногопроєкту. Заснована на зіставній оцінці витрат і

результатів, встановлення ефективності використання, строку окупності вкладень (Великий економічний словник).

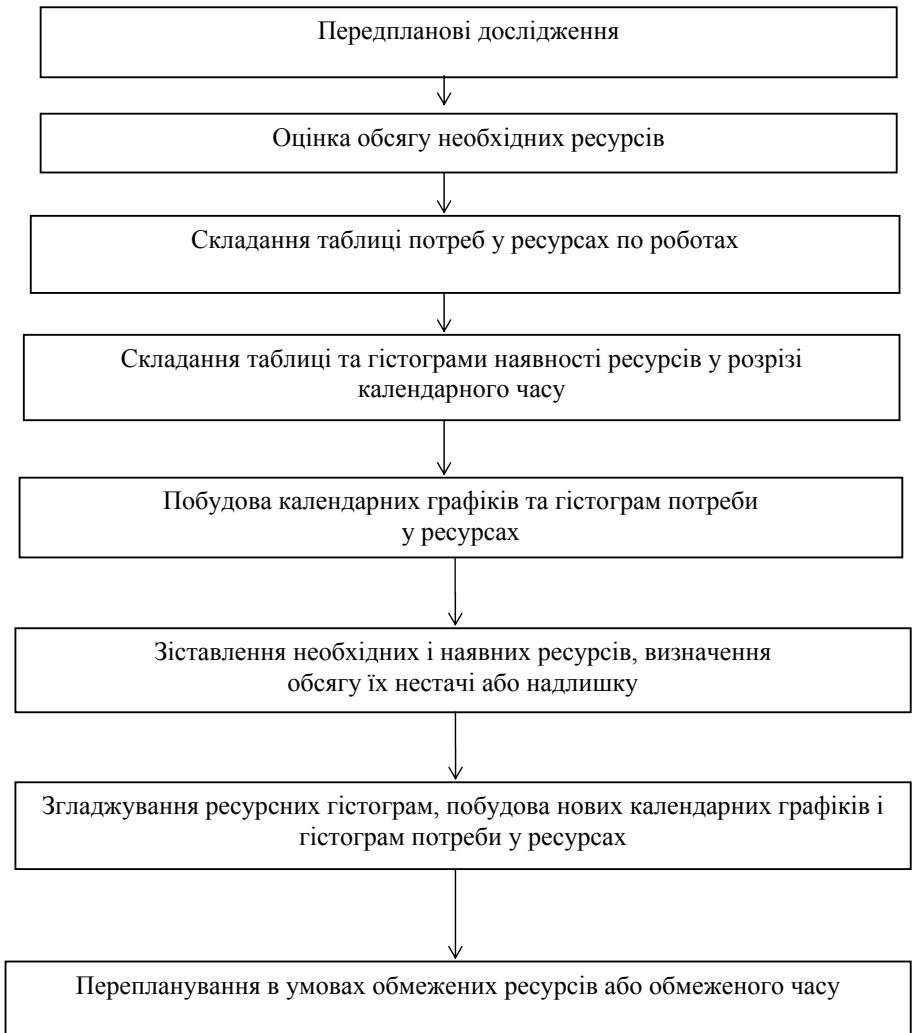


Рисунок 11.14 – Послідовність кроків планування ресурсів

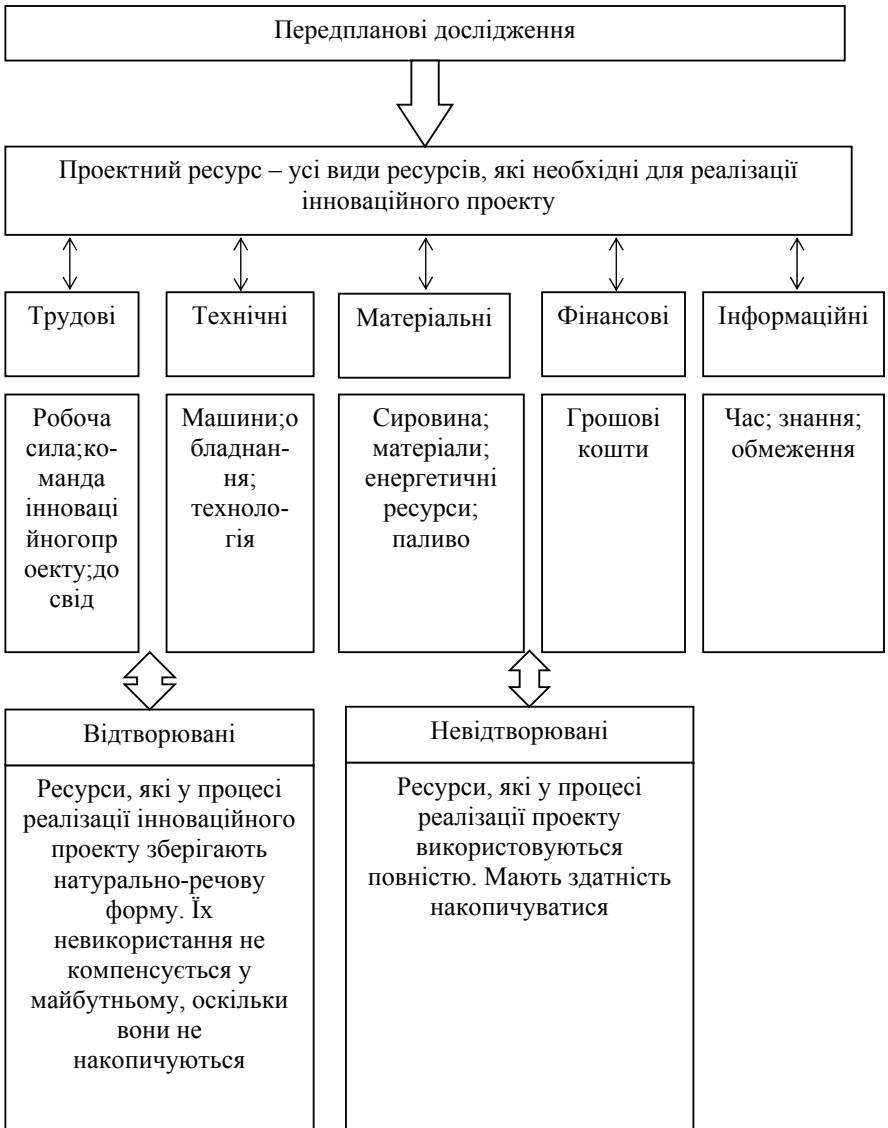


Рисунок 11.15– Види проектних ресурсів



Рисунок 11.16 – Принципи побудови ефективної системи контролю

### 11.7 Управління ризиками інноваційних проектів

Управління ризиком – це підсистема проектного менеджменту, яка являє собою процес виявлення, оцінки, моніторингу, чинників ризику, реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання інноваційного проекту[17].

Під ризиком у проектному менеджменті розуміють імовірність втрат ресурсів, доходів у зв'язку з невизначеністю, появу додаткових витрат під час реалізації проекту, збільшення тривалості виконання інноваційного проекту.

Невизначеність – можливість відхилення фактичного результату від очікуваного. Характеризується відсутністю повної та достовірною інформації про умови реалізації інноваційного проекту, наявністю чинника випадковості впливу різних подій на результати інноваційного проекту, протиріччями інтересів учасників інноваційного проекту.

Ризик – потенційна можливість виникнення несприятливих ситуацій та наслідків (додаткових витрат, зниження прибутку, збитків), яку можна кількісно визначити з певною мірою вірогідності настання.

Виявлення ризиків передбачає дії щодо систематичного визначення та класифікації можливих подій негативного впливу на інноваційний проект.

Ідентифікація виявлених ризиків – це процес класифікації ризиків, їхня якісна характеристика за різноманітними ознаками.

### 11.8 Управління якістю інноваційного проекту

Під якістю розуміють сукупність властивостей і характеристик об'єкта, які зумовлюють його придатність задовольняти явні та неявні потреби споживачів відповідно до призначення[17].

Управління якістю проекту – це система методів, засобів і дій, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту у процесі його розробки, обґрунтування та реалізації.

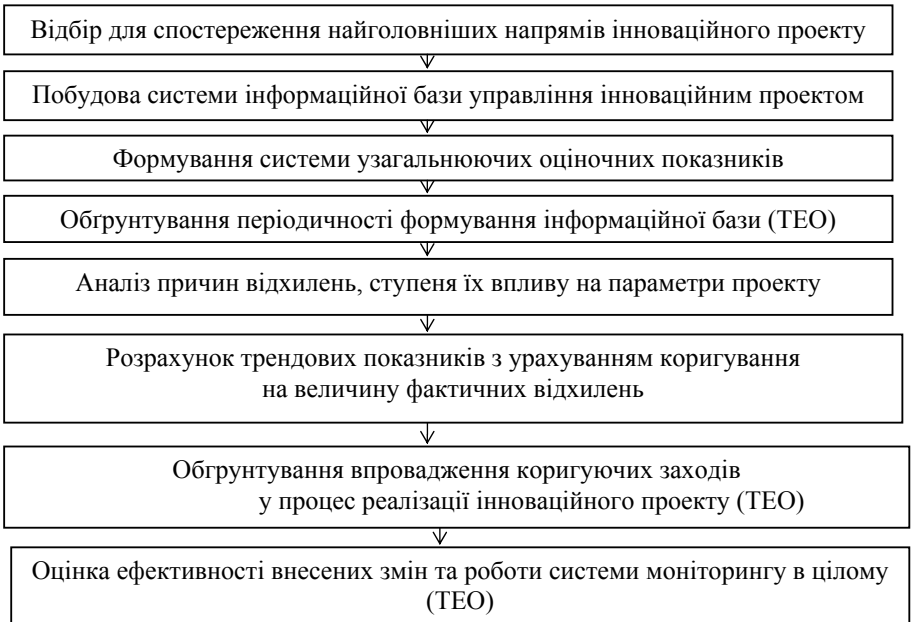


Рисунок 11.17 – Система моніторингу реалізації інноваційного проекту

Основні положення концепції загального управління якістю (TotalQualityManagement–TQM): підвищення ролі керівництва; основна увага – клієнтам; підвищення уваги до стратегічного планування; залучення всіх співробітників; постійна підготовка персоналу; нагороди і визначення; динаміка розробки продукції та послуг; концентрація зусиль на процесах, які безпосередньо впливають на якість продукції проекту; контроль якості роботи постачальників; ефективна інформаційна система; використання кращого досвіду.

### 11.9 Управління персоналом в інноваційних проектах

Мета управління персоналом проекту полягає в забезпеченні:

- такої поведінки кожного члена проектної команди, яка необхідна для досягнення організаційних цілей підприємства та успішної реалізації проекту;
- створення команди проекту, здатної ефективно реалізовувати проект[17].

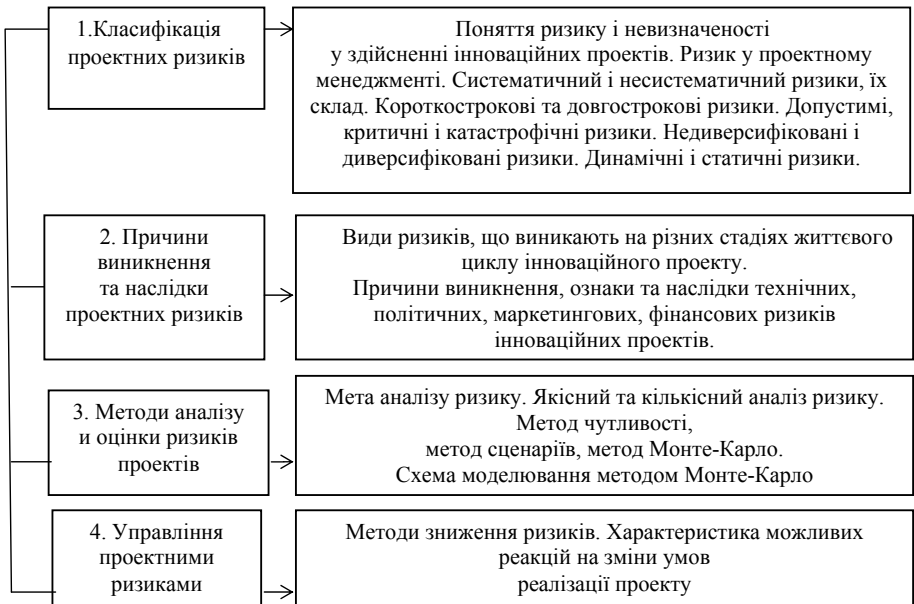


Рисунок 11.18– Управління ризиками в інноваційних проектах



Рисунок 11.19 – Класифікація проектних ризиків за джерелами виникнення

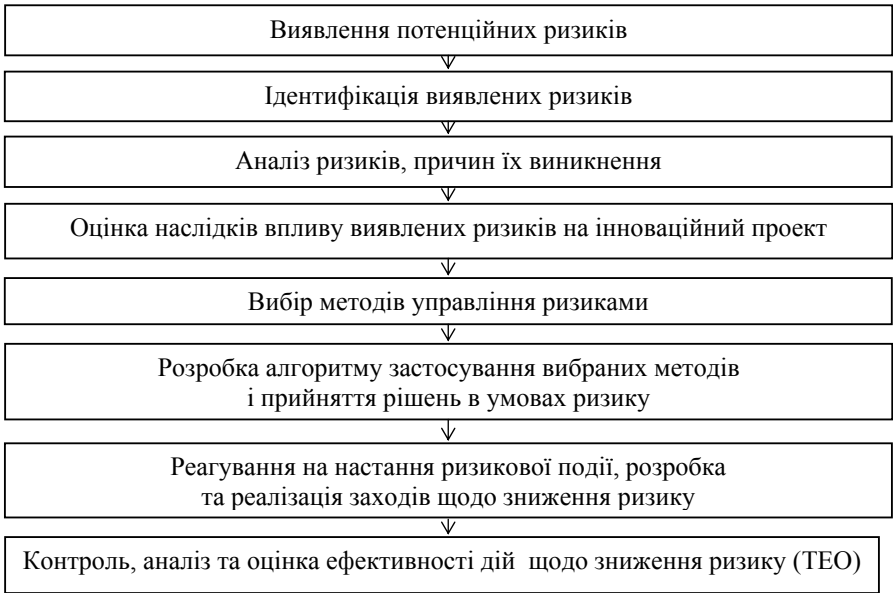


Рисунок 11.20 – Структура підсистеми управління ризиками

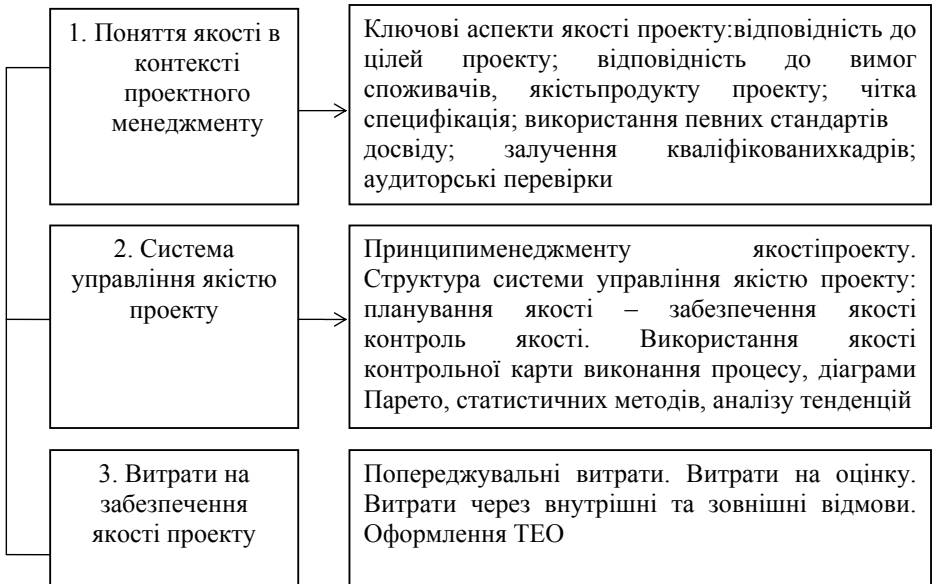


Рисунок 11.21 – Управління якістю проекту

#### Передінвестиційна стадія

- помилки у розробці концепції інноваційного проекту
- неправильне визначення розташування, масштабу інноваційного проекту
- необґрунтованість кола учасників інноваційного проекту, постачальників, споживачів
- негативне ставлення до проекту місцевої влади, громадськості
- необґрунтоване прийняття рішення щодо інвестування
- відсутність ТЕО



#### Інвестиційна стадія

- недостатність інформації щодо платоспроможності замовника (інвестора), зміна умов фінансування
- перевищення термінів будівництва, постачання обладнання, бюджету проекту (непередбачені витрати на будівельні роботи, перевищення вартості обладнання тощо)
- невиконання контрактних зобов'язань підрядниками
- несвочасна підготовка персоналу
- відсутність ТЕО



#### Експлуатаційна стадія

- неплатоспроможність споживачів, зміна вимог споживачів
- поява альтернативного продукту, дії конкурентів
- зміна ємності, сегменту ринку інноваційного проекту
- зміна собівартості продукцію (цін на сировину, заробітну плату, перевезення тощо)
- зміна вартості капіталу і рівня інфляції
- загроза екологічній безпеці
- зміна ставлення населення до реалізації інноваційного проекту
- зміна ставлення населення до реалізації інноваційного проекту



#### Ліквідаційна стадія

- недостатність інформації щодо споживачів результатів закінченого інноваційного проекту
- неможливість демонтажу обладнання
- невиконання контрактних зобов'язань замовником залишків проекту
- фінансова нестабільність на ринку
- відсутність ТЕО

Рисунок 11.22 – Ризики по стадіям життєвого циклу проекту



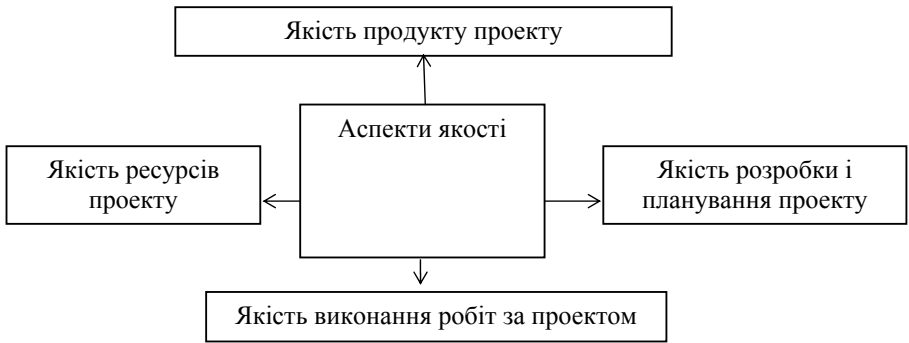


Рисунок 11.23– Аспекти якості інноваційного проекту

Таблиця 11.4 – Система управління якістю проекту

Елемент	Планування якості	Забезпечення якості	Контроль якості
Вхідні дані	Політика у сфері якості; Описання змісту проекту; Описання продукту; Стандарти, норми, вимог Результати інших процесів планування	План управління якістю; Результати контролю показників якості; Операційні визначення; Технологічні карти процесів; Перевірочні листи	Інформація про хід реалізації проекту. Результати виконання проекту. План управління якістю. Операційні визначення. Контрольний перелік
Методи та засоби	Аналіз прибутків і витрат Встановлення цільових рівнів якості. Порівняння із зразком. Графіки потоків. Експерименти	Планові та позапланові перевірки. Контрольні та випробні заходи. Оцінка якості та ідентифікація статусу контролю та випробувань. Аудит якості.	Інспекція Графіки контролю Діаграми Парето Статистичні методи Графіки потоків Аналіз тенденцій
Результати	План управління якістю. Операційні визначення. Контрольний перелік.	Поліпшення якості	Прийняття продукції Ідентифікація браку Переробка Зміни у процесах

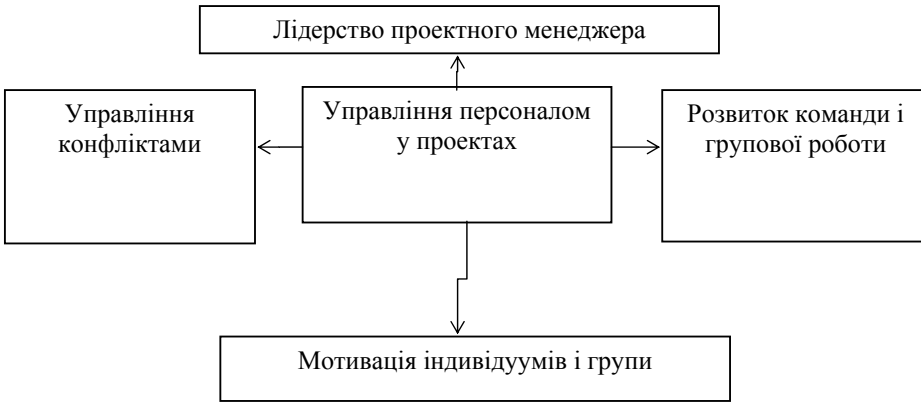


Рисунок 11.24 – Сфера управління персоналом у проєктах

Лідерство – здатність менеджера проєкту впливати на окремих членів і групи у проєктній команді, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

Лідер повинен сприяти задоволенню:

- потреб завдань (визначати та досягати мети проєкту, спрямовувати команду на вирішення поставлених проєктом завдань);
- потреб команди (будувати і координувати діяльність команди, ефективно вирішувати конфліктні ситуації);
- індивідуальних потреб (сприяти розвиткові членів проєктної команди).

Цілі створення проєктної команди:

- удосконалення розподілу робіт;
- управління і контроль за роботою;
- вирішення проблем і прийняття рішень;
- перевірка і затвердження рішень;
- зв'язок та інформування з метою передачі рішень;
- накопичення ідей, інформації, порад;
- координація і зв'язок між функціональними підрозділами;
- підвищення відповідальності й замученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності підприємства;
- переговори й розв'язання конфліктів на різних рівнях управління;
- аналіз результатів виконання проєктів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки.



Рисунок 11.25– Управління командою інноваційного проекту

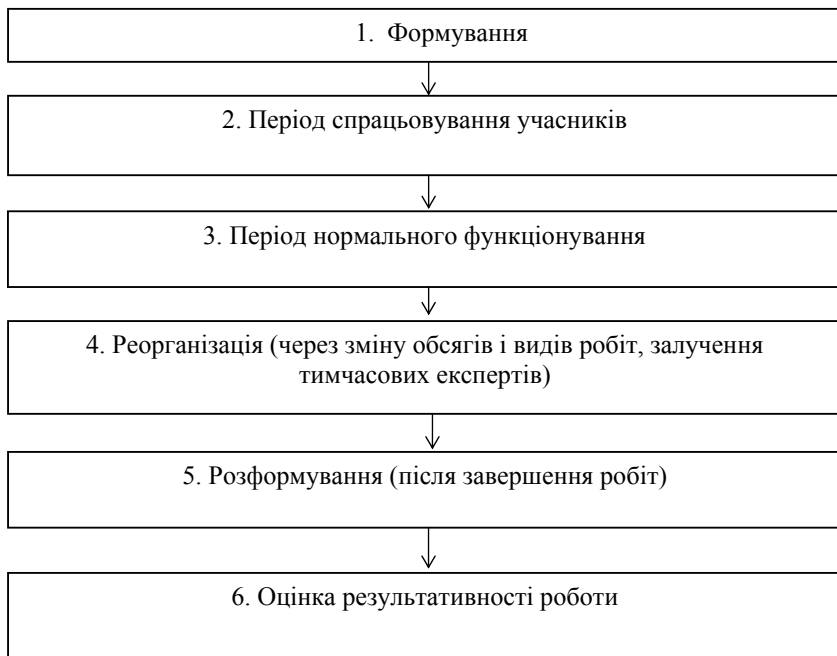


Рисунок 11.26 – Етапи створення команди інноваційного проекту

Оцінка ефективності діяльності команди здійснюється за такими показниками:

- чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;
- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- наявність плану розвитку команди;
- взаєморозуміння і безконфліктність;
- активність участі у вирішенні проблем;
- команда солідарність.

Мотивація – це процес стимулювання людини чи групи людей до активної діяльності, спрямованої на досягнення цілей інноваційного проекту.

Сучасні теорії мотивації можна розділити на дві категорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх факторів (потреб) людей. Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає.

### Питання для самоконтролю

1. Які ціни і процеси в управлінні проектами існують?
2. Які види планування і контролю в управлінні проектами Ви знаєте?
3. Укажіть на сутність і функції структуризації проекту, як Ви розумієте?
4. Обґрунтуйте зміст попереднього планування проектів.
5. Яким чином відбувається планування проектних витрат?
6. Як Ви розумієте поняття якості в контексті проектного менеджменту?
7. Наведіть класифікацію проектних ризиків.
8. В чому зміст управління проектними ризиками?
9. Яким може бути склад команди проекту?
10. Які показники оцінки ефективності інноваційних проектів за міжнародною практикою Ви знаєте?
11. Якими додатковими стадіями (фазами) Ви можете доповнити існуючі стандартні?
12. Які джерела фінансування Ви розумієте, коли мова йде про грошовий потік (CashFlow) на підприємстві?
13. Що таке приховане вибуття потужностей?
14. В чому зміст економічної ренти?
15. В чому зміст ТЕО проекту?
16. В чому зміст сіткового моделювання?
17. Як розраховується ризик інноваційного проекту?
18. Що таке ідентифікація ризику?
19. Що таке узгодження інтересів учасників проекту?
20. Які пріоритети інноваційного розвитку підприємства Ви визначаєте у сучасних умовах?
21. В чому зміст урахування ліквідаційної стадії інноваційного проекту?
22. Які методи розрахунку ризиків проекту Ви знаєте?
23. Як враховується інфляція при розрахунках ефективності інноваційних проектів?

### Тестові завдання

1. За галузевою ознакою проекти можуть бути:
  - а) самостійні;
  - б) промислові;
  - в) оперативні;
  - г) самостійні.
2. На експлуатаційній стадії життєвого циклу проекту характерними є такі ризики:
  - а) неправильне визначення розташування проекту;
  - б) зміна керівництва проекту;
  - в) поява альтернативного продукту;

г) неплатоспроможність замовника.

3. Для посилення мотивації членів команди використовують такі чинники:

- а) саморозвиток;
- б) винагорода за кінцевим результатом;
- в) професійне визнання;
- г) участь у керівництві.

4. Проектна команда переживає такі стадії свого існування:

- а) формування;
- б) спрацювання учасників;
- в) професійну перепідготовку;
- г) нормального функціонування.

5. Інспекція проекту включає:

- а) експериментальну перевірку та випробування;
- б) моніторинг виконання проекту;
- в) формування системи контролінгу;
- г) вимірювання, перевірку, тестування.

6. Який вид контролю здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту з метою оперативного регулювання:

- а) тестування;
- б) поточний;
- в) попередній;
- г) поетапний

7. За тривалістю ризику бувають:

- а) поетапні;
- б) термінові;
- в) короткострокові, довгострокові;
- г) зовнішні, внутрішні.

8. Структура проекту:

а) це сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту;  
б) дозволяє більш конкретно сформулювати для всіх учасників проекту перелік робіт;

в) перелік основних, проміжних та кінцевих робіт;

г) ієрархія робіт проекту.

9. Кошторис витрат проекту:

а) перелік витрат на проект;  
б) є комплекс розрахунків для визначення розміру витрат на проект;  
в) калькуляція собівартості витрат;  
г) документ, який визначає вартість проекту та є інструментом контролю і аналізу витрат грошових коштів на проект.

10. До ресурсів проекту належать:

- а) організаційно-економічний рівень виробництва;
- б) трудові ресурси, матеріали та грошові кошти;
- в) кваліфікація виконавців;

г) допоміжне обладнання.

### Літературні джерела

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV // Відомості ВР України, 2002.
2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: закон України від 08.09. 2011 р. №3715-IV// Відомості ВР України, 2012.
3. Актуальні питання інноваційного розвитку держави, регіонів, підприємств :кол.монографія /Під ред. В.І. Захарченко. – Луганськ :Вид-во “Ноулідж”, 2014. – 182 с.
4. БатенкоЛ.П. Управління проектами : [навч.посібник] /Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська.- К.: КНЕУ,2003. – 231 с.
5. Беренс В.Руководство по оценкеэффективности инвестиций : [пер. с англ] /В. Беренс, П. Хавренек. – М.: ИНФРА- М, 1995.– 528 с.
6. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов : [пер. с англ] /Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп – Бизнес, 1997. – 1120 с.
7. ДеренськаЯ.М. Управління проектами у сферах : [навч.посібник] /Я.М.Деренська.- Х.: Видавництво НФаУ, 2009.– 224 с.
8. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник /А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
9. Захарченко В.І. Управління проектами у трансформаційній економіці : Конспект лекцій /В.І. Захарченко, О.В. Балахонова. – Одеса: ОНПУ, Атлант, 2015. – 80 с.
10. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: ЦУЛ, 2012. 448 с.
11. Захарченко В.І. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : [навч.посібник] /В.І. Захарченко, М.М. Меркулов, О.В. Балахонова. – Львів: Магнолія-2006, 2012. – 352 с.
12. Ковтуненко К.В. економічне оцінювання інноваційної діяльності промислового підприємства: своєчасність процесу та достовірність результату: монографія / К.В. Ковтуненко, Л.П. Шацкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2015. – 254 с.
13. МазурИ.И. Управление проектами : [справочное пособие] /И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2001. – 873 с.
14. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток підприємства: підручник /Л.І. Федулова, Е.М. Забарна, С.В. Філіппова. – Одеса, Бондаренко М.О., 2016. – 700 с.

## РОЗДІЛ 12 МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ

- 12.1 Інновації, як фактор конкуренції
- 12.2 Особливості маркетингу інновацій
- 12.3 Цілі, функції, завдання маркетингу інновацій
- 12.4 Споживачі інновацій та життєвий цикл інновацій

**Ключові слова:** інновації, маркетинг, маркетинг інновацій, інноваційна продукція, комплекс маркетингу, стратегічний маркетинг інновацій, ринок інновацій, інноваційна стратегія, радикальний інноваційний продукт, хайтек-продукт, споживачі-новатори, життєвий цикл інновацій.

### 12.1 Інновації, як фактор конкуренції

Інновації у будь-якій сфері діяльності людства протягом всієї історії забезпечували його прогрес. Головними тенденціями сучасної світової економіки є глобалізація ринків і визначальна роль інновацій, так як основним інструментом конкуренції стає швидкість зміни, технологій, продуктів і послуг. Зростання значення інновацій як стратегічного ресурсу підприємств, скорочення життєвого циклу інновацій призвело до з'єднання стратегічного та інноваційного менеджменту в єдину стратегію підприємства. Конкурентні переваги підприємств забезпечуються за рахунок інноваційної діяльності, заснованої на нових знаннях, нових методах досягнення конкурентоздатності або при кращому застосуванням відомих способів.

Інновації можуть проявлятися в будь-якій сфері діяльності підприємства: в новій продукції, новому технологічному процесі, новому дизайні продукту, в новому підході до управління та маркетингу або в новій методиці професійної підготовки працівників. У деяких інноваціях крім конкурентних переваг створюються принципово нові можливості на ринку, або заповнюються сегменти ринку, на які конкуренти не звертають уваги.

Після досягнення конкурентних переваг на ринку завдяки інноваціям, підприємство повинно їх утримувати за допомогою постійних поліпшень [1]. Це пояснюється тим, що в умовах динамічних ринків і мінливих технологій, конкуренти можуть скопіювати будь-яку ринкову позицію підприємства, а й тому його конкурентні переваги є тимчасовими [9].

Конкурентні переваги М. Портер розділив на три рівні за значимістю [3]. До конкурентних переваг низького рівня віднесені доступне сировину, дешева робоча сила, масштаби виробництва. Вони надають підприємству недостатню конкурентоспроможність, так як вони доступні конкурентам і широко поширені.

До переваг більш високого рівня віднесені репутація підприємства, цілі, мотивація її власників і персоналу, зв'язку з споживачами, постачальниками, інвестиційна привабливість. Ці фактори також мінливі і не



дозволяють підприємству утримувати конкурентні переваги протягом тривалого часу.

Конкурентні переваги найвищого рівня пов'язані з можливістю істотних змін в діяльності фірми, з технічним рівнем продукції, з методами захисту і охорони інтелектуальної власності, з професійним рівнем персоналу. Тому найбільш важливим внутрішнім чинників конкурентоспроможності підприємства є його інноваційна діяльність.

У сучасній технічній, економічній і соціальній політиці інновації є головним знаряддям підвищення ефективності функціонування підприємств, їх структурних підрозділів. Конкурентний успіх підприємства, його місце на ринку створюється перетинанням безлічі інноваційних і маркетингових рішень.

Наявність сумісних потреб ринку з інноваційними можливостями їх забезпечити створює основу розробки стратегії підприємства. Однак технічно обгрунтована інноваційна стратегія може і не привести до економічного успіху на ринку, якщо у підприємства немає відповідної маркетингової стратегії, яка визначається: ринковою позицією, конкурентоспроможністю, товарної, цінової політикою і іншими інструментами маркетингу.

Інноваційна продукція є результатом складної взаємодії різних сфер діяльності підприємства, як це представлено на рис. 12.1. [9]. Тому для інноваційної діяльності підприємства маркетинг є зворотним зв'язком із зовнішнім середовищем, а для маркетингової діяльності інновації є зворотним зв'язком з його внутрішнім середовищем.

Маркетинг інновацій базується на загальних принципах маркетингу, з урахуванням специфіки інноваційної діяльності підприємства. Концепція маркетингу інновацій є основою дослідження ринку і пошуків конкурентної стратегії підприємства. Комплекс маркетингу інновацій включає розробку інноваційної стратегії, аналіз ринку і оперативний маркетинг.

**Стратегічний маркетинг інновацій** – комплекс робіт по формуванню «інноваційного портфеля», розробці ринкової стратегії підприємства на основі стратегічної сегментації ринку для інновацій, прогнозування стратегій підвищень якості, вдосконалення асортименту, ресурсозбереження та комплексного розвитку виробництва, які націлені на збереження або підвищення конкурентоздатності.

Основна мета стратегічного маркетингу інновацій полягає в розробці стратегії проникнення інноваційної технології, продукції послуги на ринок. Тому в основу стратегічних маркетингових досліджень закладається аналіз потреб ринку з наступною сегментацією ринку, позиціонуванням інноваційної продукції, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця.

Основою стратегічного маркетингу інновацій є: аналіз потреб, привабливість, конкурентоспроможність, вибір «портфеля інновацій» і вибір інноваційної стратегії розвитку.

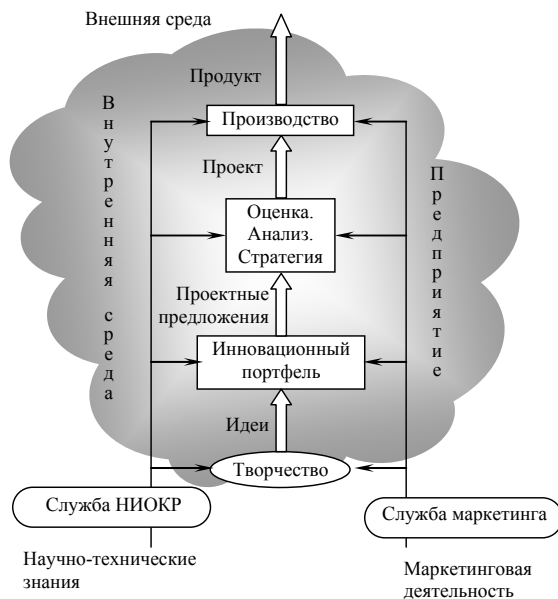


Рисунок 12.1 – Інноваційна продукція як результат взаємодії інноваційної та маркетингової діяльності

**Аналіз потреб** ефективно виконується методом сегментації, при якому ринок ділиться на різні групи споживачів (ринкові сегменти) для яких хоча б один елемент комплексу маркетингу відрізняється. В результаті аналізу потреб вибираються ринкові сегменти, для яких може розроблятися інновація.

**Привабливість.** Наступним кроком розробки стратегії маркетингу є визначення ступеня привабливості інновації для підприємства, різних ринкових сегментів і вибір одного або декількох сегментів для освоєння. Оцінка привабливості виконується інструментами маркетингу. При цьому враховується розмір сегмента, тенденції його зміни, а також цілі, можливості і ресурси підприємства і його конкурентів на обраному сегменті.

**Конкурентоспроможність** інноваційної продукції означає її здатність в певний період часу відповідати запитам і вимогам ринку і бути вигідно проданим при наявності на ринку іншої аналогічної продукції. Тому вона оцінюється здатністю інноваційної продукції підприємства конкурувати на обраному сегменті ринку. В ході оцінки визначаються конкурентні переваги інноваційної продукції, і виконується попереднє позиціонування кожного виду продукції для обраного сегмента. Позиціонування інноваційної продукції є визначенням її місця в ряду наявних товарів на ринку.

**«Портфельний» аналіз»** – важливий елемент стратегічного маркетингу інновацій, так як оцінюються різні напрямки інноваційної діяльності підприємства для вибору найбільш перспективних і виявлення найбільш слабких інновацій. В результаті такого аналізу вибираються інноваційна продукція з найбільш високим ступенем привабливості для споживачів, і відповідно з високою конкурентоспроможністю.

**Вибір інноваційної стратегії розвитку** полягає в обґрунтуванні цілей, головних напрямків і методів маркетингової діяльності. Для інноваційної продукції для обраних сегментів ринку можуть використовуватися різні типи інноваційних стратегій.

Цілі і задачі маркетингу інновацій визначаються його можливостями, становищем на ринку і стратегією інноваційної діяльності підприємства, яка багато в чому визначається стадією життєвого циклу інновації.

Венчурні фірми маркетинг інновацій виконують на стадії НДДКР, так як метою їх діяльності є створення та продаж готової конкурентоспроможної розробки підприємству-виробнику.

**Фірми експлеренти** спеціалізуються на створенні нових або перетворенні існуючих сегментів ринку. Тому їх основні зусилля в маркетинговій діяльності зосереджуються на стадії випуску інноваційної продукції.

**Фірми патенти** що працюють на вузький сегмент ринку для задоволення потреб, сформованих під дією торгової марки, моди, реклами і т.ін. Маркетинг інновацій активізується на стадії зростання обсягів виробництва інноваційної продукції.

**Фірми віоленти** мають сильними фінансовими, технологічними і ринковими позиціями за рахунок великосерійного і масового випуску продукції. Тому їх маркетингова діяльність в просуванні інноваційної продукції активізується на стадії зрілості і при досягненні максимальних обсягів виробництва.

**Фірми комутанти** зазвичай є дрібними і середніми структурами, які орієнтовані на регіональні ринки з використанням досягнень або продукції фірм – віолентов. Тому їх основні зусилля в маркетинговій діяльності зосереджуються на стадії обсягів виробництва продукції.

Тому маркетинг інновацій на будь-якій стадії життєвого циклу – це діяльність на ринку новацій, яка спрямована на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів і потреб ринку. А маркетинг інновацій базується на використанні нових ідей і розробок щодо технологій, товарів і послуг, які найкращим чином забезпечують досягнення цілей підприємства.

Головними принципами маркетингу інновацій є:

– інтеграція дослідницької, дослідно-конструкторської, виробничої і маркетингової діяльності підприємства в систему управління;

– націленість на досягнення кінцевого практичного результату інновацій, інноваційних проектів шляхом впровадження на новий сегмент ринку або збільшення існуючого сегмента;

– орієнтація на конкурентоспроможність і довгострокову ринкову перспективу, засновану на результатах маркетингових досліджень, які забезпечують напрямки інноваційної діяльності для реалізації цілей підприємства;

– застосування взаємозалежних і взаємоузгоджених стратегій і оперативної діяльності для впровадження і реалізації інновацій за рахунок елементів маркетингової діяльності шляхом цілеспрямованого впливу на запити і потреби потенційних споживачів, а також пристосування до їхніх вимог.

Конкуренція між підприємствами в галузі, в певному сегменті ринку, є основною силою, рушійною інноваційну та маркетингову діяльність. Але конкурентоспроможність підприємства, його інноваційної продукції залежить не тільки від переваг над основними конкурентами в обраному сегменті ринку, а й від наявності на ньому інших конкурентних сил. Модель розширеної концепції конкуренції – п'яти сил Портера представлена на рис. 12.2 [9]. Ця модель показує, які конкурентні сили можуть впливати на стан підприємства на ринку. Додатковими небезпечними чинниками – конкурентними силами – є загроза появи на ринку нових конкурентів або появи товарів-замінників.

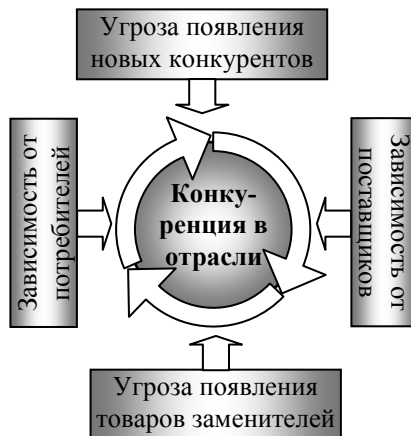


Рисунок 12.2 – Модель п'яти сил Портера розширеної концепції конкуренції

Інша конкурентна сила – постачальники, яка характеризується рівнем якості і широтою асортименту товарів, що поставляються, матеріалів, комплектуючих, їх ціною, можливістю надання товарного кредиту, організацією сервісу. Конкурентна сила споживача полягає в його

платоспроможності, обсягах і регулярності покупок, вимоги до якості товарів, умов обслуговування і придбання товару.

Аналіз конкурентного навколишнього середовища дозволяє оцінити величину кожної з п'яти конкурентних сил і розробити концепцію протистояння домінуючим конкурентним силам, яка створить підприємству надійне конкурентну перевагу в галузі. Результат конкурентного аналізу дозволяє виробити концепцію конкуренції підприємства в галузі: співпраці, суперництва або комбіновану.

На ефективність інноваційної діяльності підприємства, галузі в цілому істотно впливає зовнішнє середовище. Від дії її чинників визначається можливість підвищення конкурентоздатності підприємств, галузі, регіону, всієї країни. Основоположними атрибутами, що визначають конкурентну перевагу країни для його інноваційного розвитку є [3, 10]:

- умови для факторів необхідних для сучасного виробництва і ведення конкурентної боротьби: наявність ресурсів, кваліфікованої робочої сили, інфраструктури, технологій тощо;
- стан попиту на внутрішньому ринку для продукту або послуг;
- наявність родинних, що підтримують і інших галузей для виробництва продукту або послуг;
- стійка стратегія, структура і суперництво, які визначаються існуючими умовами створення, організації та управління компаніями, а також характером внутрішньої конкуренції.

Ці атрибути, так званий «ромб Портера» представлені на мал. 12.3. Кожен з атрибутів окремо і всі разом складають основу конкурентних переваг країни, тобто простір, яке створюється і підтримується для можливості і необхідності інноваційної діяльності [9]. Дані фактори зумовлюють виникнення середовища, в якій підприємства зароджуються і навчаються конкурувати.

Наведений на рис. 12.3 ромб представляє основні складові для досягнення успіху в конкуренції, в тому числі і на зовнішніх ринках.

Складовими успіху в конкуренції є: доступність ресурсів, кваліфікованої робочої сили; наявність інфраструктури; інформація про попит і умови, які формують напрямки і можливості, в яких підприємства можуть задіяти свої ресурси і кваліфікацію персоналу; законодавча діяльність держави, структура і конкуренція ринку які змушують підприємство робити вкладення і здійснювати інновації.

В результаті, якщо економічна політика країни дозволяє і підтримує швидку акумуляцію ресурсів і практичного досвіду, підприємства можуть отримати конкурентну перевагу. Коли обстановка усередині країни забезпечує кращий потік інформації і розуміння потреб в певному продукті, технологічному процесі, послугі, то підприємства отримують конкурентну перевагу. Якщо обстановка усередині країни змушує компанії до постійного оновлення та інвестування в інновації, підприємства не тільки отримують конкурентні переваги, але і нарошують з плином часу ці переваги.

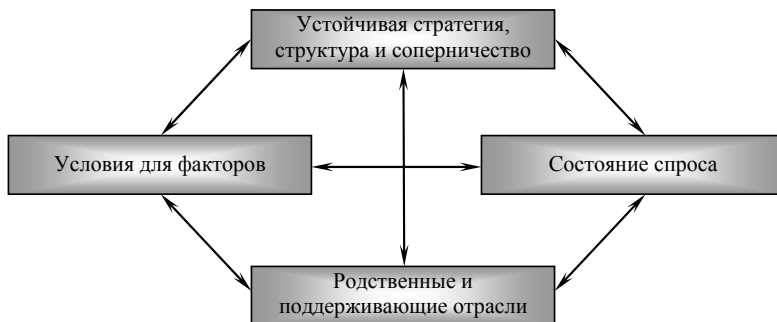


Рисунок 12.3 – Визначальні фактори конкурентних переваг («Ромб Портера»)

Кожен з чотирьох чинників визначає відповідну точку на ромбі конкурентних переваг країни. Дія одного зі складових факторів залежить від стану трьох інших. Наприклад, вимогливість покупців не призведе автоматично до появи поліпшеної продукції, якщо якість людських ресурсів не дозволить підприємствам можливості досягти вимог покупців. Конкретні недоліки в факторах виробництва не будуть стимулювати оновлення, якщо конкуренція недостатньо сильна і цілі, які ставить перед собою підприємство, не підкріплені відповідними інвестиціями. В цілому слабка позиція в будь-який зі складових буде обмежувати можливості даної галузі прогресувати і оновлюватися. З іншого боку ці чинники мають властивість взаємного посилення, так як утворюють систему. наприклад,

## 12.2 Особливості маркетингу інновацій

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на розробку стратегічних та оперативних цілей, способів їх досягнення, методів координації, контролю для забезпечення конкурентоспроможної позиції на ринку і отримання бажаного прибутку. Для маркетингу інновацій його традиційна схема в загальному вигляді зберігається, але уточнюється з урахуванням особливостей інноваційного процесу та специфіки інноваційної продукції.

Інноваційна діяльність підприємства може розглядатися на двох рівнях, які суттєво впливають на маркетинг інновацій. На найбільш високому рівні інноваційний процес включає в себе пошукові, науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи, як первонаочальну стадію розробки інновації, а також стадії їх освоєння і впровадження в нову продукцію з подальшим її просуванням на ринок.

Науково-дослідні роботи можуть містити стадії збору і аналізу джерел інформації за базовими напрямками діяльності, фундаментальних, пошукових і прикладних досліджень, які мають специфіку в залежності від предметної галузі інновації.

При створенні технічних інновацій дослідно-конструкторські роботи спрямовані на застосування результатів прикладних досліджень і діляться на етапи: технічного завдання, технічної пропозиції, макетного, експериментального і досвідченого зразків, методик і програм випробувань, коригування документації за результатами випробувань і т.ін.

У спрощеному вигляді інноваційний процес може містити тільки кінцеву стадію освоєння і впровадження інновації у виробництво без процедури її створення. Основна увага в цьому випадку приділяється конструкторської та технологічної підготовки виробництва інноваційної продукції, а для її просування на ринок традиційного комплексу маркетингової діяльності.

Між цими двома крайніми підходами, до розгляду структури інноваційного процесу, можливі різні проміжні форми. Наприклад, діяльність підприємства полягає тільки в створенні інноваційного продукту. Можлива організація інноваційного процесу, при якому, до освоєння і впровадження інновації додаються окремі початкові стадії освоєння розробки: дослідно-конструкторські роботи по інновації на підприємстві з подальшим впровадженням та освоєнням виробництва.

При наявності в структурі підприємства науково-дослідного підрозділу в інноваційному процесі можуть виконуватися пошукові та прикладні дослідження для використання результатів фундаментальних досліджень, з подальшими дослідно-конструкторськими роботами, освоєнням і впровадженням.

Різноманіття форм інноваційної діяльності підприємства обумовлюється тим, що інноваційний потенціал або ризики можуть виникнути на будь-якій стадії процесу: фундаментальних досліджень, прикладних досліджень, при дослідно-конструкторських роботах і навіть на стадії освоєння і впровадження. Вид і ймовірність появи перспективної інноваційної ідеї на кожній стадії пов'язані з одного боку зі специфікою предметної галузі, структурою, особливостями виробництва, а з іншого боку визначається стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства. Служба маркетингу засновує в результаті аналізу запитів ринку, ресурсів підприємства, його конкурентоспроможності поточні і стратегічні цілі. Тим самим фокусуються напрямки науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт підприємства в найбільш перспективних напрямках.

Ринок інновацій можна визначити як систему економічних форм і механізмів, пов'язаних з інноваційною діяльністю з утворенням і функціонуванням інноваційних комунікацій, умовами торгівлі науковим товаром [10]. Цю систему, показану на рис. 12.4, утворюють всі можливі учасники і складові інноваційних процесів [9].

Вихідним елементом будь-якого ринку, в тому числі інновацій, є споживачі. Вони визначають потреби ринку в удосконаленні технологій, продуктів і послуг, а реалізація цих потреб утворює зворотний зв'язок в системі.

Складовими ринку інновацій є:

- споживачі і їх сприйнятливість до новацій;
- новатори, як творці, продавці інноваційних продуктів;
- виробники, постачальники супутніх продуктів і послуг,
- конкуренти і умови конкуренції,
- інновації, у вигляді технологій, продуктів і послуг;
- супутні інновацій технології, продукти, послуги;
- товари-замінники;
- умови ринку: ціна, якість, терміни, зручності, сервісне обслуговування;
- комплекс маркетингу;
- логістика.



Рисунок 12.4 – Система ринку інновацій та її компонентів

Інноваційна діяльність підприємств може полягати тільки в створенні нових технологій, продукції, послуг з метою їх продажу на специфічному ринку інноваційної продукції. Початковий етап створення інноваційної продукції, як правило, виконують венчурні підприємства, які займаються відбором та розробкою наукових, технічних або технологічних ідей, їх апробацією, створенням зразків і моделей для подальшого освоєння промислового виробництва. Діяльність венчурних підприємств спрямована в основному на комерціалізацію результатів наукових досліджень в наукомістких і в високотехнологічних областях, де отримання ефекту не гарантовано, тому що є значна частка ризику при вкладенні ресурсів.

Маркетинг інновацій таких венчурних фірм має відмінні риси. При традиційному маркетингу для розробки стратегії підприємства аналізуються



дані про реальних ринках, товари, споживачах, ціновій, збутової і комутаційної політиці конкурентів, які є базою для порівняння. При маркетингу принципово нових інноваційних ідей вивчається неіснуючий ринок для ще неіснуючого товару, що збільшує ймовірність помилок і обумовлює підвищені ризики. Тому при фінансування навіть високотехнологічного бізнесу тільки 10% проінвестованих венчурних фірм досягають ліквідності, 60% – очікує банкрутство, а для 30% – передстоїть злиття з іншими або ліквідація, але 10% успішних компаній, що досягають успіху, компенсують інвесторам 90% неуспішних [5].

Метою створення і продажу інновації є одержання підприємством додаткових ресурсів для вкладення в нові інноваційні проекти, в інші сфери діяльності, для догляду за неперспективних для підприємства сегментів ринку або створення інноваційної продукції для інших сегментів, для підвищення іміджу та конкурентоспроможності.

Основними факторами, які обумовлюють створення і продаж інновацій є: нові науково-технічні знання, перспективні технології; посилення конкуренції; структурні зміни на ринку; вдосконалення технологій; зміна доступності та вартості ресурсів; зміни державної політики в інноваційній діяльності, в системі оподаткування; успішна маркетингова діяльність на інших ринках.

Метою покупки інновації є економія витрат на її створення, входження в нові сегменти ринку або збільшення старих, вкладення вільних ресурсів для отримання в майбутньому прибутку за рахунок реалізації інноваційної продукції, підвищення іміджу та конкурентоспроможності підприємства.

Факторами, які обумовлюють покупку інновацій, є: посилення конкуренції; структурні зміни на ринку; зміни державної політики в інноваційній діяльності, в системі оподаткування; успішна маркетингова діяльність; відсутність спеціалізованих структурних підрозділів для ведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Великим підприємствам, які мають конкурентоспроможну продукцію, що встановився виробничий процес, стійкі позиції на ринку, успішний оперативний маркетинг не вигідно виконувати технологічну перебудову виробництва, проводити експерименти з освоєння і випуску нової продукції до тих пір, поки це не зажадає стратегічний маркетинг. Тому для таких підприємств значно вигідніше в декількох напрямках, зазначених стратегічним маркетингом, фінансувати венчурні фірми, а в разі їх успіху зі створення інноваційної продукції займатися її освоєнням і випуском.

На маркетингову діяльність впливають можливі форми інноваційної продукції: інтелектуальна власність, як ідея інновації, які не втілена матеріально; науково-технічна продукція, представлена матеріально, у вигляді програмного забезпечення, методів та методик; нові технології, матеріали, конструкції, послуги, ринки і т.ін.

З урахуванням особливостей маркетингу інновацій їхні ринки класифікуються за такими ознаками:

- за орієнтацією на споживачів: зовнішні, внутрішні ринки інновацій;
- за ступенем новизни: ринки відомих технологій і ринки нових технологій;
- за ступенем наукоємності технологій: високої, середньої, і низької наукоємності;
- за ступенем завершеності інноваційної продукції: ринки нематеріалізованих і матеріалізованих нововведень; готові до промислового використання, які потребують додаткових робіт з освоєння.

Основою інноваційних процесів є сучасні технології, які розуміються як «процеси, за допомогою яких організація перетворює працю, капітал, сировину і інформацію (знання) в продукти і послуги більш високої вартості» [7]. Дослідницька фірма «Артур Д. Літл» [8], оцінюючи стратегічну роль нових технологій, виділила чотири види технологічних інновацій: ключові, базові, що виникають, що закривають.

**Ключові** – освоєні підприємством прогресивні маловідомі технології, які забезпечують їй конкурентоспроможність і лідируюче положення на поточний момент. Такі технології називають «радикальними інноваційними продуктами» або «хайтек-продуктами».

**Базові** – добре відпрацьовані і широко відомі сучасні технології, що забезпечують фірмі прийнятну якість продукції.

**Виникаючі** – технології знаходяться на стадії експериментів і дослідно-конструкторських розробок, але в перспективі здатні забезпечити імідж і конкурентоспроможність підприємства.

**Закривають** – технології, які в результаті своєї появи через радикальну новизни або за рахунок надвисокої якості «закривають» традиційні технології, професії, робочі місця.

Так, поява персонального комп'ютера «закрило» професію друкарок на друкарських машинках. Поява автомобіля «закрило» гужовий транспорт. Поява транзисторних приймачів «закрило» галузь лампових радіоприймачів.

За традиційною схемою маркетингу нова продукція створюється в результаті аналізу існуючої ринкової потреби, сегментів ринку, рівня конкуренції, а також в результаті їх прогнозування на перспективу. Відмінною особливістю інноваційної продукції є те, що вона створюється, як результат науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Тому на ранніх стадіях створення такої продукції, її якісні і кількісні характеристики менше пов'язані з потребами і запитами ринку, але в майбутньому можуть їх створювати і прогнозувати ринкові перспективи.

Інновації уречевлюють результати науково-технічної діяльності, які розрізняються за масштабами наукових робіт:

- наукове (науково-технічний) напрямок – найбільш велика наукова робота, що має самостійний характер і присвячена вирішенню важливої задачі розвитку даної галузі науки і техніки. Рішення того чи іншого наукового напрямку можливо зусиллями ряду наукових організацій;

– наукова (науково-технічна) проблема – частина наукового (науково-технічного) напрямку, що представляє один з можливих шляхів його вирішення. Наукова робота може вирішуватися у вигляді цільової науково-технічної програми, яка є комплексом пов'язаних за ресурсами, виконавцями, термінами робіт. Координацію цих робіт повинні проводити головні наукові організації;

– наукова тема – частина проблеми, яка вирішується, як правило, в межах наукової організації і виступає основною одиницею тематичного плану при фінансуванні, плануванні та обліку робіт. Мета теми – ефективне вирішення конкретного завдання дослідження патентних або економічних робіт і т.ін. Тема залежно від своєї складності може розбиватися на етапи і підетапи.

Аналіз інновацій в різних секторах промисловості показав, що 60 ... 80% успішних нововведень в основі має ринкове походження, і тільки 20 ... 40% виходить з результатів науково-технічних досліджень. Це дозволяє зробити висновок, що інноваційні стратегії, які засновані на безпосередньому аналізі потреб ринку, більш успішні, ніж стратегії, що базуються на просуванні результатів наукових досліджень [6].

Зазначені особливості інноваційної діяльності підприємства визначають наступні особливості маркетингу інновацій.

1. Між стадіями генерації, відбору ідей до стадій створення, освоєння і впровадження інноваційної продукції на ринок існує певний проміжок часу, який впливає на тривалість життєвого циклу. Відчутні результати від впровадження інновації можуть бути отримані у вигляді інноваційної продукції тільки в майбутньому періоді. Тому конкурентоспроможність інноваційної продукції в часі залежить від узгодженості напрямків науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт цілям і задачам стратегічного маркетингу.

Для цього в системі маркетингу інновацій необхідно передбачати прогнозування, як комплекс інноваційної та маркетингової діяльності, що має на меті виявлення напрямків НДДКР, результати, від реалізації яких будуть конкурентоздатні в майбутньому. На рис. 12.5 представлені основні фактори, що впливають на вибір напрямів інноваційної діяльності при прогнозуванні в рамках маркетингу інновацій [9].

2. Інноваційна продукція підприємства є основою нового продукту для певного сегмента ринку. Створення нових технологій, зміна швидкості дифузії інноваційної продукції та послуг призводить до того, що життєві цикли товарів істотно скорочуються, а потреби споживачів, ситуація на ринку змінюються зі зростаючою швидкістю.

Споживач сучасної високотехнологічних продукції, послуг сам може диктувати, що, коли, де, за якою ціною і в якому вигляді він хоче отримати. Тому маркетинг інноваційної продукції не може бути ефективним без вивчення потреб ринку. Для цього в маркетингу інновацій застосовується узгодження маркетингових рішень під запити споживачів і умови конкретних

сегментів ринків шляхом дослідження напрямків зміни потреби. Тому направлення пошуку інновацій в даний час визначаються не тільки можливостями розробки нових технологій, продуктів або послуг, завданнями зниження собівартості, вдосконалення виробництва, а з урахуванням аналізу запитів, потреб і переваг ринку щодо характеристик продукції, яка ще не присутній на ринку, її ціну, способи розподілу і просування.

Ключовим моментом стратегії маркетингу інновацій є збір та аналіз інформації про сегменти ринку, дослідження і прогнозування попиту на інноваційну продукцію як перспективний товар, заснований на вивченні сприйняття споживачем інновації.

Маркетинг інновацій дає можливість підприємству не тільки більшою мірою задовольняти потреби ринку, але дозволяє підвищити ціну продукту, розширити сегмент ринку або створити новий сегмент і його благополучно зайняти. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб визначити чи принесуть ідея або нововведення достатній прибуток для компенсації витрат на створення інновації, а також розробити стратегію її впровадження в обраний сегмент ринку.



Рисунок 12.5 – Обґрунтування напрямків інноваційної діяльності в системі маркетингу інновацій

3. Розробка, впровадження у виробництво інноваційної продукції для підприємства є способом підвищення конкурентоспроможності, засобом

досягнення відповідності продукції, що випускається вимогам ринку. Для успішного освоєння і впровадження інноваційної продукції ці умови є необхідними, але недостатніми.

Важливими чинниками для здійснення інноваційної діяльності є наявність інноваційного потенціалу підприємства, який характеризується сукупністю різних ресурсів: фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних, кадрових, інфраструктурних та т.ін. Невідповідність ресурсів інноваційної діяльності підприємства хоча б по одному із зазначених видів підвищують ризики не отримання бажаного результату від освоєння випуску інноваційної продукції. Тому завданнями стратегічного і оперативного маркетингу інновацій є детальний аналіз інноваційного потенціалу підприємства, а також розробка рекомендацій щодо забезпечення необхідними ресурсами конкретних видів для освоєння інноваційної продукції.

4. Об'єктом маркетингу інновацій маркетингу є принципово нові технології, матеріали, готові вироби, їх компоненти, різні види інтелектуальної власності, нові способи розподілу, просування товарів і послуг, нові організаційні форми управління.

Інноваційні продукти концентрують в собі досягнення науки, техніки, менеджменту, тому попит на них важко передбачити, а їх життєвий цикл значно коротше. На початкових стадіях життєвого циклу інноваційної продукції її принципова новизна, технологія виготовлення забезпечують підприємству інноваційну монополію.

Інновації як інтелектуальні продукти схильні до більш швидкого морального старіння, ніж матеріальні продукти. В якості компенсації за ризик і стислість існування інноваційної продукції виробник отримує з одного боку тимчасову свободу від конкуренції, з іншого боку можливість методами цінової політики домагатися більш високої рентабельності. Крім цього, для освоєння і виходу на ринок з інноваційною продукцією мають місце великі витрати, які, як правило, компенсуються збільшенням частки ринку і отриманням більш високого прибутку, що забезпечується створенням умов для надійної інноваційної монополії.

У зв'язку з випуском на ринок принципово нового для ринку продукту інноваційна монополія, не перевищує, як правило, декількох років. Інноваційна продукція має підвищену комерційну цінність тільки до тих пір, поки підприємство розробник забезпечує собі монополійні права на продукцію, технологію, послуги.

Інноваційна монополія на нові технологічні процеси, продукти і послуги підприємство забезпечує за рахунок:

– забезпечення патентної чистоти, реєстрації та активного захисту винаходів, корисних моделей, інших видів інтелектуальної власності, які закладені в інноваційну продукцію;

– збереження в комерційну таємницю всіх ключових технічних, технологічних, організаційних та інших рішень, які стосуються нового продукту і його просування на ринок.

Особливістю маркетингу інновацій є розробка заходів з ініціювання та формування попиту на інноваційну продукцію, яка виходить на ринок в умовах інноваційної монополії, а також пошук способів її організації, забезпечення та захисту.

Це обумовлює необхідність в маркетингу інновацій розробки заходів і додати зусиль щодо захисту та збереження прав інтелектуальної власності, а також щодо забезпечення патентної чистоти інноваційної продукції для забезпечення монополії. Залежно від цілей стратегічного маркетингу інноваційна монополія підприємством може бути використана або для отримання надприбутків, на основі підвищених (монопольних) цін, або для закріплення на ринку за рахунок підвищення конкурентоспроможності, розширення сегментів ринку, збільшення обсягів продажів, в тому числі вторинних за рахунок модернізації продукції.

5. В результаті інноваційної діяльності підприємства в ринкові відносини включається інтелектуальна, в першу чергу, промислова власність, які повинні підкорятися загальним правилам господарської діяльності: закріплюватися за підприємствами, перебувати в складі їх нематеріальних активів, переносити свою вартість на продукцію відповідно до норм зносу нематеріальних активів. Інтелектуальна власність будь-якого виду має певну споживну вартість.

У ринок інновацій крім продуктів промислової власності (майнових прав на винаходи, корисні моделі, ноу-хау, товарні знаки та ін.) Включається різні інформаційні продукти, які не патентуються і не захищаються авторським правом. Вони є результатами інтелектуальної діяльності, які тісно пов'язані з об'єктами промислової власності.

До інформаційних продуктів відносяться патентні і технічні огляди, результати теоретичних і експериментальних досліджень, які стали основою прийнятих технічних рішень, маркетингові дослідження конкурентів і ринків. Таким чином, виникають комплекси взаємопов'язаних об'єктів інтелектуальної власності, які представляють для підприємства велику цінність, ніж сама інтелектуальна власність [10].

Інновація, як комплекс взаємопов'язаних об'єктів інтелектуальної власності, в залежності від характеру і спрямованості може багаторазово продаватися на різних ринках різним споживачам. Здатність підприємства отримати вигоду з інноваційної продукції залежить від його можливості створити квазімонополію на базі інновації або на галузевому рівні. Для створення квазімонополії підприємствам конкурентам продаються ліцензії на інноваційний продукт, який володіє високою конкурентоспроможністю. За умовами ліцензії підприємство може зберігати володіння домінуючою ринковою часткою в певному сегменті ринку або в певному регіоні, за рахунок цього отримувати переважну частину прибутку.

З іншого боку, інноваційний продукт може знайти застосування в різних галузях, в різних регіонах, для різних сегментів ринку. Для їх освоєння підприємство повинно мати необмежені ресурси і має бути захищеним від різних ризиків. Тому пошук способів тиражування інноваційної продукції є одним з найважливіших завдань стратегічного маркетингу інновацій. Для цього проводиться вивчення потреб і аналіз можливостей застосування інновацій підприємства в різних галузях і регіонах. В результаті розробляється стратегія дифузії інновації, в якій передбачаються заходи щодо її просування на ринок із застосуванням традиційного комплексу маркетингу.

### **12.3 Цілі, функції, завдання маркетингу інновацій**

Концепція маркетингу інновацій заснована на забезпеченні умов задоволення потреб ринку інноваційними технологіями, продукцією, послугами. Ця концепція є основою дослідження ринку і пошуків конкурентної стратегії підприємства. Маркетинг інновацій складається з стратегічної та оперативної частин, які включають в себе сім етапів, показаних на схемі рис. 12.6 [9].

Метою стратегічного інноваційного маркетингу є розробка стратегії виведення нововведення на ринок. В основу стратегічних маркетингових досліджень інновації закладається аналіз попиту споживачів, з подальшою розробкою сегментів ринку, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця.

Стратегічний інноваційний маркетинг визначається сегментуванням ринку, позиціонуванням нововведення. Ключовим моментом стратегії маркетингу інновації є дослідження і прогнозування попиту на новий товар, засноване на вивченні сприйняття споживачем нововведення.

Стратегічний маркетинг є концепцією орієнтації інноваційної діяльності на споживача, першою стадією життєвого циклу інновацій та функцією управління всією інноваційною діяльністю.

Важливість стратегічного маркетингу для ефективності інноваційного процесу визначається наступним співвідношенням: 1: 10: 100: 1000, 1 – економія витрат на стратегічний маркетинг; 10 – збитки на стадії НДДКР; 100 – збитки на стадії виробництва; 1000 – збитки на стадії виходу на ринок.

**Аналіз потреб** спрямований на визначення цільового ринку, тобто, для кого призначена інноваційна продукція, і дозволяє виконати сегментацію ринку. Обрані сегменти є основою маркетингу інновації.

**Аналіз привабливості інновації** виконується для різних сегментів, з метою вибору одного або декількох сегментів для освоєння. Методи аналізу привабливості засновані на вивченні попиту, потенціалу даного сегмента ринку в залежності від життєвого циклу інновації.

**Аналіз конкурентоспроможності** виконується для оцінки здатності підприємства конкурувати на ринку даної продукції, в обраному сегменті. Аналізу залежить від попереднього позиціонування інноваційної продукції,

пропонованої для цільового ринку. При позиціонуванні інноваційної продукції визначається її місце в ряду аналогічної, наявної на ринку.

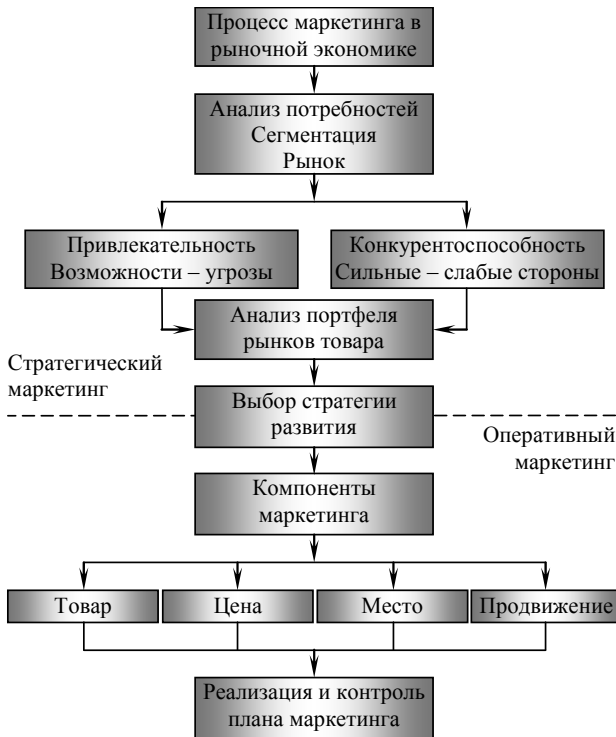


Рисунок 12.6 – Схема маркетингу інновацій

**«Портфельний» аналіз** виконується для оцінки різних напрямів інноваційної та господарської діяльності підприємства з метою вкладення ресурсів в найбільш прибуткові, а також для виключення найбільш слабких напрямків.

В результаті ретельного аналізу відбираються інноваційні продукти з найбільш високою конкурентоспроможністю. «Портфель» інновацій формується за рахунок власних або придбаних науково-технічних розробок, винаходів, патентів, ноу-хау та інші об'єктів комплексу інтелектуальної власності. В результаті цього аналізу приймаються стратегічні рішення про способи просування конкретної інновації, шляхом впровадження у власному виробництві або за рахунок продажу ліцензій на винаходи та ноу-хау, закладених в інноваційний продукт, а також в обладнання для його виготовлення



**Вибір інноваційної стратегії** визначає тактику проникнення нововведення на ринок, є основою оперативного маркетингу. Оперативний маркетинг є заключною частиною системи маркетингу інновацій, при якому розробляються конкретні форми реалізації концепцій стратегічного інноваційного маркетингу. Оперативний маркетинг тісно пов'язаний зі стадіями життєвого циклу інновації на ринку. Основною його метою є максимізація прибутку і обсягу продажів, підтримки конкурентоздатності, іміджу підприємства, розширення частки ринку.

**Компоненти маркетингу** є головними інструментами реалізації оперативного маркетингу підприємства, які включають позиціонуванні нового товару, розробку цінової політики, формування каналів збуту і просування.

**Контроль плану маркетингу** полягає в аналізі результатів стратегічного і оперативного маркетингу та розробці управляючих впливів на маркетингову і інноваційну діяльність підприємства.

Стратегічний та оперативний маркетинг інновацій підприємств спрямований на досягнення бажаних кінцевих результатів шляхом забезпечення умов задоволення потреб ринку інноваційними технологіями, продукцією, послугами. Досягнення бажаних кінцевих результатів забезпечується завдяки виконанню певного комплексу заходів.

На практиці реалізація таких заходів не завжди виявляється заздалегідь передбачуваною, на увазі дії об'єктивних і суб'єктивних причин як зовнішньої, так і внутрішнього середовища підприємства. Тому при маркетингу інновацій необхідно постійно враховувати фактичний стан справ і проводити коригування запланованих заходів. Для цього доцільно здійснювати маркетинговий контроль.

Інноваційна діяльність підприємства в загальному вигляді представляється наступними основними частинами: фундаментальними дослідженнями, що формують доробок у «портфель інновацій»; дослідженнями і розробками щодо практичної реалізації зроблених винаходів, інноваційних рішень, підготовкою до їх впровадження; поточним удосконаленням параметрів продукції, що випускається. Тобто результати діяльності можуть перебувати у відриві від потреб ринку.

Для підвищення ефективності результатів інноваційна діяльність вимагає наступних видів забезпечення: інформаційного; технічного; фінансового; кадрового.

**Інформаційне** забезпечення є основою успішних інновацій. Тому і подібною завданням маркетингу інновацій на початковому етапі розробки інноваційної стратегії є дослідження зовнішнього середовища. Збір, обробка та аналіз інформації являє собою складний, двоїтий процес. З одного боку, необхідна якомога повніша інформація про стан справ в напрямку інноваційної діяльності, а з іншого – потрібно максимально сконцентрувати і конкретизувати інформацію по напрямку інноваційної діяльності.

На початковому етапі інформаційного пошуку інновації проводиться загальноекономічний аналіз, який пов'язаний з вивченням «зовнішнього середовища» підприємства і дозволяє досліджувати макроекономічні чинники, що мають відношення до попиту на інновацію. Розглядається населення, структура і темпи його зростання, споживання і доход на душу населення, тенденції зміни індексу споживчих цін і «споживчого кошика», темпи інфляції і т.ін.

До інформаційного забезпечення відноситься вивчення юридичних умов, а також практики законодавства, пов'язаної з податковою політикою, технічним регулюванням, імпортом і експортом подібної продукції. Аналізується рівень національного виробництва подібної продукції, наявність або можливість імпорту, існуючий рівень експорту, дані про виробництво імпортозамінної продукції, про інновації в розглянутій предметній галузі.

Важливими елементами інформаційного забезпечення є аналіз структури та пріоритетів споживачів, тобто визначення найбільш важливого для них в пропонованому продукті або послугі [7]. Для фокусування напрямів інноваційної діяльності необхідно виявлення змін потреб і зміну пріоритетів споживачів, які мають природні тенденції до зміни [9]. Ці зміни виявляються в результаті ретельного сегментування ринку і виділення найбільш важливих ознак класифікації.

Збір інформації виконується через відкриті джерела (книги, журнали, матеріали семінарів, конференцій, виставок і т.ін.) і безпосередньо через оперативну інформацію маркетингової служби. Для інформаційного забезпечення інновацій підприємства необхідно отримання таких відомостей:

- технічні характеристики, якість аналогічної продукції конкурентів, напрямки і можливості її модернізації, цінова політика, способи розподілу і просування на ринок;
- порівняльний аналіз власної продукції в комплексі маркетингу, можливості її модернізації, орієнтовні витрати;
- зіставлення можливостей інноваційної продукції підприємства з продукцією конкурентів, розробка рекомендацій для прийняття рішення про вид інноваційної продукції.

Інформаційне забезпечення інновацій ґрунтується на аналізі великих масивів науково-технічної документації, які виконують такими методами [13].

1. Метод структурно-морфологічного аналізу полягає в фіксації появи принципово нових технічних, технологічних ідей, розробок, проектів в певній предметній області і можливих точок прикладання в інноваційній діяльності власного підприємства. Результати застосування цього методу в першому наближенні дозволяють обґрунтовано формувати інноваційну стратегію на підгалузевому рівні.

2. Метод визначення характеристик активністю публікацій базується на аналізі інформаційного потоку в певній предметній області. Потік публікацій

з різних напрямків науки і техніки підпорядковується циклічному розвитку і може розглядатися як організована система. Відстежуючи публікації, можна визначити, на якому етапі життєвого циклу розвитку знаходиться розглянута предметна область в тій чи іншій країні. Метод дозволяє пропонувати конкретні рекомендації щодо формування інноваційної стратегії на галузевому рівні.

3. Метод виявлення груп патентів з родинами патентів-аналогів заснований на тому, що фірми патентують за кордоном тільки ті інноваційні ідеї, які мають практичну значимість. Виявляючи напрямки швидкого збільшення кількості патентів-аналогів, встановлюється спрямованість інноваційної діяльності провідних світових фірм у розвитку виробничого потенціалу і конкурентоспроможності.

4. Метод термінологічного і лексичного аналізу базується на припущенні про заміну термінологічного апарату при використанні дослідниками теорій, ідей, знань з інших областей техніки і науки.

Застосування науково-технічних результатів в різних галузях, інтегрування знань з різних галузей пов'язано з великими структурними зрушеннями в інноваційній діяльності підприємств, які спочатку важко відстежити відомими методами. Термінологічний аналіз дозволяє виявити зародження перспективних інновацій на ранніх етапах і спрогнозувати спрямованість очікуваних структурних змін в галузі. Лексичний аналіз текстів аналогічний термінологічному – відмінність полягає лише в тому, що розглядаються і приймаються до уваги не конкретні слова – терміни, а словосполучення – лексичні одиниці.

5. Метод показників заснований на аналізі показників технічних систем. Будь-яка технічна система описується набором певних показників. З розвитком науково-технічного прогресу вони об'єктивно змінюються, удосконалюються, що відбивається в технічній документації. Вивчаючи зміни показників технічних систем, можна скласти уявлення про тенденції проведення наукових досліджень і спрямованості інноваційних процесів у світовій та вітчизняній практиці.

Одним із сучасних методів аналізу технічних об'єктів є вдосконалення методів відображення показників технічних систем і розробка кваліметричних методів управління їх якістю на всіх стадіях життєвого циклу [8].

**Технічний рівень продукції** – відносна характеристика якості продукції, яка заснована на зіставленні значень показників, які характеризують технічну досконалість оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Показником якості продукції називається кількісна характеристика одного або декількох її властивостей, що входять в якість, то розглядається відповідно до певних умов її створення, експлуатації або споживання. За базове значення показників якості продукції приймаються значення технічних показників аналогічної продукції кращих світових зразків, прийнятих за основу при порівняльній оцінці.

Необхідно враховувати, що створення і впровадження інноваційної продукції залежить не тільки від інформаційного забезпечення. Багато що залежить від конкурентоспроможності підприємства, його науково-технічного доробку і створеного «портфеля інновацій».

**Технічне забезпечення інноваційної діяльності** має на увазі відповідну технічну, технологічну, метрологічну базу для проведення робіт з конструювання, виготовлення, випробування дослідних зразків і налагодження технологій.

**Фінансове забезпечення інновацій** представляє дуже складну задачу, тому що необхідно враховувати зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на господарську діяльність підприємства. До зовнішніх факторів належать економічна і політична стабільність в країні; рівень інфляції; державна інноваційна політика і можливість бюджетного фінансування. До внутрішніх фінансових факторів належать бюджет підприємства, рівень прибутковості, способи і можливості інвестування, пільгового кредитування.

**Кадрове забезпечення** важливий елемент інноваційної діяльності підприємства, так як ефективність проведення комплексу робіт забезпечується високим рівнем кваліфікації керівництва, наукового і виробничого персоналу, наявності фахівців за всіма напрямками діяльності.

Аналіз рівнів забезпечення інноваційної діяльності дозволяє оцінити інноваційний потенціал підприємства, як ступінь його готовності виконувати завдання, для досягнення поставлених інноваційних цілей. Стан інноваційного потенціалу підприємства визначає вибір і реалізація інноваційної стратегії.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства може виконуватися на двох рівнях:

- за одиничними оцінками можливостей підприємства реалізації інновацій в одному напрямку, по одній новій програмі або проекту;
- по інтегральній оцінці всієї інноваційної діяльності підприємства, в результаті аналізу його поточного стану.

Метою маркетингу інновацій є розробка стратегій інноваційної та маркетингової діяльності підприємства на основі його інноваційного потенціалу. Основними завданнями цих стратегій є адаптація господарської діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища при забезпеченні ефективного розподілу і використання ресурсів.

Інноваційна стратегія істотно залежить від результатів аналізу попиту на нові товари і послуги, оскільки від них залежать виробнича програма підприємства, витрати на просування, збут і розподіл ресурсів. В результаті ця задача маркетингу інновації дозволяє виконати оцінку фінансових результатів інноваційної діяльності або її певного напрямку. Прогноз попиту на новий товар ґрунтується на системному дослідженні взаємозв'язків між учасниками ринку і їх діяльністю.

Елементами системи маркетингу є учасники ринку: покупці, продавці, постачальники, торгові агенти, посередники, рекламні агентства і т.ін.

Важливим елементом дослідження ринку є встановлення функціональної взаємозв'язку між виробниками нововведення і його кінцевими споживачами.

Попит на продукцію або послугу визначається їх обсягами, які можуть бути куплені в певному сегменті ринку, за деякою можливою ціною, в зазначений період часу, в рамках маркетингової діяльності підприємства.

Основними показниками попиту на продукцію або послугу є: кількість потенційних покупців; обсяг попиту; час реалізації; ціна пропонованої продукції; чутливість попиту до ціни. За часом проведення аналіз попиту на інновації може бути попереднім, поточним і наступним.

Попередній аналіз попиту на інноваційну продукцію є найбільш важливим, так як є основою розробки маркетингової стратегії. Попередній аналіз проводиться на базі даних, одержуваних за допомогою спеціальних обстежень, проведених в сфері споживання інновацій, коли продукція знаходиться в стадії підготовки дослідного зразка, запуску у виробництво або на етапі виведення її на ринок. Маркетингові дослідження попиту містять збір, обробку та аналіз даних з метою зменшення ризиків і невизначеності, які супроводжують прийняття інноваційних і маркетингових рішень.

Методи аналізу попиту діляться за формами спостереження: польові, лабораторні, панель і експериментальні [10].

**Польові** методи полягають в тому, що інформація збирається в природному середовищі за місцем придбання продукції або послуги, **лабораторні** – проводяться в штучно створеній ситуації, в панелі – збір даних виконується на одному і тому ж об'єкті і повторюється через рівні проміжки часу. **Експериментальні** методи, мають на меті оцінки впливу зміни однієї або декількох характеристик комплексу маркетингу продукції або послуги на їх попит, шляхом встановлення контролю за всіма факторами, що впливають на попит.

За методами проведення застосовуються такі методи: опитування, спостереження і автоматична реєстрація:

– **опитуванням** називається з'ясування позицій людей або отримання від них довідки з якого-небудь питання за допомогою середовища спілкування у вигляді поштового, особистого, телефонного, Internet інтерв'ювання. Опитування можуть бути одноразовими або повторюваними. Повторювані опитування називають панеллю. Як панелі можуть виступати група осіб, підприємства, галузі. Панель – це вид безперервної вибірки, яка дозволяє зафіксувати зміни спостережуваних величин, характеристик. Найважливішими формами панелі маркетингу інновацій є панель споживачів і панель виробників.

– **спостереженням** називається планомірне визначення умов, обставин і поведінки споживача без впливу на об'єкт спостереження.

– **автоматичною реєстрацією** називається спостереження в безперервному режимі за допомогою приладів, засобів аудіо – відеоконтролю і т.ін.

Для отримання адекватних результатів будь-які маркетингові

дослідження містять етапи аналітичної обробки отриманих статистичних даних.

Аналіз попиту за місцем придбання дозволяє оцінити ефективність і доцільність використовуваних каналів просування і комунікацій. Аналіз попиту по намірам покупців дозволяє враховувати їх побажання або вимоги ще на стадії розробки нової продукції. Для підвищення інформативності результатів в маркетингу інновацій також застосовується структурний аналіз попиту.

Зазначені методи аналізу попиту дозволяють отримати інформацію для створення інноваційної стратегії, уникнути помилок при розробці нової продукції, плануванні виробничої програми. Так як дозволять не включати в неї ті види інноваційної продукції та послуг, які не будуть користуватися попитом.

#### **12.4 Споживачі інновацій та життєвий цикл інновацій**

Аналіз попиту в маркетингу інновацій виконується з урахуванням сприйнятливості споживачів на нові товари або послуги, а також з урахуванням процесу сприйняття нового товару. Цей процес, як правило, включає в себе шість етапів [7]:

1. Первинною обізнаності, етап, на якому споживач тільки дізнається про інновації, не маючи достатньої інформації.
2. Впізнання нового продукту, послуги, етап на якому споживач має деяку інформацію, проявляє інтерес до інновації, виконує пошук додаткової інформації про характеристики призначення, якості.
3. Ідентифікації нового продукту, послуги, етап на якому споживач зіставляє інноваційну продукцію зі своїми потребами.
4. Оцінки можливостей використання інновації, етап на якому споживачем приймається рішення про випробування нового продукту, послуги, застосуванні за призначенням.
5. Апробація нового продукту, послуги, етап на якому отримує відомості про дійсні характеристики призначення, якості, а також про можливість придбання.
6. Прийняття рішення, етап на якому споживачем за результатами апробації нового продукту, послуги приймається рішення про придбання або інвестування в інновацію.

Крім етапів сприйняття нового товару при аналізі попиту необхідно класифікувати споживачів за ступенем їх сприйнятливості до інновацій. Ставлення до нової продукції або послуги у споживачів може змінюватися з часом. Інноваційна сприйнятливість визначається часом адаптації до інновації. Ефективні маркетингові заходи змінюють співвідношення між споживачами сприйняли і не сприйняли інновацію. Тому необхідно розглядати життєвий цикл інноваційної сприйнятливості споживачів, тобто, як приймають інновацію споживачі за час її адаптації на ринку [13]. За цією ознакою І. Роджерс розділив всіх споживачів на 5 груп: інноватори; ранні

послідовники; ранне більшість; пізніше більшість; запізнілі (інертна частина) [9].

На рис. 12.7 представлені залежності розподілу відносного числа груп споживачів за стадіями життєвого циклу інноваційної сприйнятливості. Весь життєвий цикл розбивається на п'ять специфічних стадій.

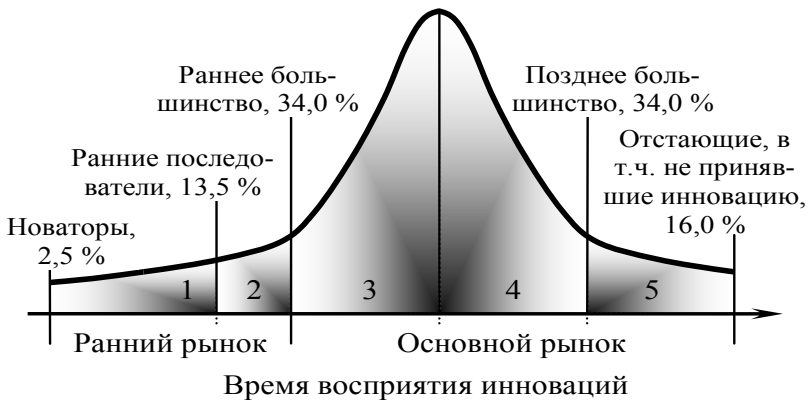


Рисунок 12.7 – Щільність нормального розподілу споживачів за час сприйняття інновацій: 1-технічні ентузіасти; 2-стратегі (провидці); 3-прагматики; 4-консерватори; 5– скептики («телепні»)

*1 стадія. Споживачі-новатори* беруть інновації в початковий період часу, коли вони з'являються у вигляді дослідних зразків, презентацій технології, послуг, перших партій нової продукції. Зазвичай у більшості споживачів виникає якийсь психологічний бар'єр при сприйнятті інновацій. Відносно мала частка споживачів, яка схлонна до ризику, готова випробувати новинки. Тому в загальному обсязі продажів частка новаторів становить всього до 2,5%. Нечисленність категорії «новаторів» вказує на високу чутливість і сприйнятливості до нових продукції і послуг у обмеженої частини суспільства. Інноваційну сприйнятливості інших можна підвищувати шляхом активізації маркетингової діяльності.

*2 стадія. Ранні послідовники* сприймають нововведення в ранньому періоді його появи, хоча і з певною обережністю. Вони є лідерами думок у своєму середовищі. Цю групу споживачів називають «стратегами» або «провидцями». Тут на більш тривалому і більш об'ємному ділянці (до 13,5%) інновація відпрацьовується, і запускаються партії товарів, починається дрібносерійне виробництво. У сукупності перша і друга стадії складають більше 16% всього обсягу продажів, так званий «ранній ринок».

*3 стадія. Рання більшість* складається з обережних споживачів, які сприймають нововведення раніше споживачів середнього рівня. Цю групу споживачів називають «прагматиками». Це значний солідну ділянку ринку,

який становить до 34% обсягу продажів усього періоду сприйняття інновації. На цій стадії швидко наростає випуск супутніх товарів і послуг. Інновація поступово перетворюється в цілісний продукт, що задовольняє споживачів-прагматиків.

*4 стадія. Пізніша більшість* складається з налаштованих скептично споживачів, які сприймають нову продукцію або послугу тільки після того, як її випробувала більшість споживачів. Ця група споживачів називається «консерваторами». Інноваційний продукт в основному розроблено, досягнуті певні рівні технічних характеристик і якості, ціни встановлені і знижуються, освоюються політики просування і розподілу. В результаті ці споживачі забезпечують до 34% обсягу продажів ринку. У сукупності третя і четверта стадії складають «основний ринок» з об'ємом продажів в 68%;

*5 стадія. Інертна частина* складається з споживачів, пов'язаних традиціями, або не сприймають нову продукцію або послугу взагалі, або сприймають їх після того, як вони стане традиційними і перестануть бути новими. Тому таку групу споживачів називають «скептиками». Інноваційний продукт пройшов усі можливі етапи відпрацювання, ціни помірні, показники якості і технічні характеристики високі. Інертна частина споживачів, які останніми набувають нововведення в період його сприйняття, забезпечують до 16% обсягу продажів.

Темпи сприйняття інновації істотно залежать від її характеру, галузі, сегмента ринку і регіону. Деякі види інновацій завойовують популярність буквально в один день, іншим для цього потрібен тривалий час. На темп сприйняття інновації впливають п'ять факторів:

- технічний рівень інновації, тобто порівняльну перевагу або ступінь переваги над існуючими аналогами. Крім високого технічного рівня інновацій, для їх впровадження на певний сегмент ринку велике значення для споживача мають конкретні показники якості: конструкторські характеристики, дизайн, споживчі властивості, експлуатаційні можливості, комфортність, ціна, умови поставки, гарантії, сервісне обслуговування;

- спадкоємність і сумісність нової продукції або послуги, тобто ступінь відповідності прийнятним споживчим цінностям і досвіду споживачів. Наприклад, для інноваційного застосування обчислювальної техніки за новим напрямком успіх програмних продуктів залежить від пристосування системи до психології і звичок споживачів, єдину технологію виконання робіт, а нові програмні продукти повинні бути сумісними з відомими;

- складність, яка залежить від відносної труднощі розуміння суті інновації, принципів її впровадження, а також можливих вигод від використання;

- подільність процесу впровадження інновації, що визначається можливістю впровадження нововведення поетапно з проміжними оцінками результатів;

- наочність, яка визначається можливістю описати корисність і вигоду від застосування інновації.



Для маркетингу інновацій також важливо розрізняти і аналізувати кількісні та якісні оцінки користі, яку може принести інновація. Кількісні показники від інноваційної діяльності, як правило, проявляються відразу і можуть здаватися привабливішими. Якісні зміни проявляються в діяльності в перспективі і можуть призводити до більш суттєвих ефектів.

На оцінку перспектив інновації крім прогнозування напрямів інноваційної діяльності, аналізу попиту, конкурентоспроможності також впливає сумарна оцінка прав на інтелектуальну власність, матеріальних і нематеріальних активів, які можуть забезпечити доходи від освоєння інновації. Ці оцінки впливають на імідж і конкурентоспроможність підприємства. Високий потенціалу інновації підприємства підвищує його інноваційний потенціал, збільшує можливості по залученню необхідних ресурсів для інвестування в інноваційну діяльність і розвиток виробництва [12].

Важливу роль в системному аналізі ринку грає аналіз форм, методів і рівня конкуренції, поведінки можливих конкурентів. Прогноз поведінки всіх учасників ринку і оцінка дій конкурентів є вирішальними при просуванні інноваційної продукції та формуванні її попиту. Отже, розробка стратегії проникнення інновації на ринок заснована на ступені її новизни, аналізі попиту, вигляді конкуренції на ринку і рівні конкурентних переваг підприємства.

**Оперативний маркетинг**, як заключна частина системи маркетингу інновацій, спрямований на реалізацію стратегії проникнення інновації на ринок, в більшій мірі застосовує інструменти та комплекси традиційного маркетингу. Відмінною особливістю є те, що на форми і методи маркетингу істотний вплив роблять стадії життєвого циклу інновації, інноваційної сприйнятливості споживачів.

На першій стадії життєвого циклу – впровадження товару-інновації на ринок – основним завданням є поширення інформації про нововведення. Формується споживчий попит, визначається цінова політика, оптимізуються канали просування і розподілу. Для цього створюються нові канали, або пристосовуються наявні старі, з урахуванням особливостей інновації. Маркетинг в цих умовах забезпечує позиціонування нововведення на ринку.

На стадії зростання розширюються сегмент ринку і область споживачів, відбувається збільшення темпів зростання розвитку ринку в результаті реактивних інновацій, що проводяться конкурентами. Тому маркетинг інновацій має стимулюючу призначення. Змінюється політика просування, вона стає більш агресивною, що акцентує достоїнства підприємства і його інноваційної продукції. Фактори конкурентоспроможності підприємства продовжують відігравати провідну роль. Маркетингові служби займаються формуванням мережі продажів, організацією рекламної кампанії, виставок, презентацій, пробних, пільгових і прямих продажів, створенням систем сервісного і гарантійного обслуговування.

На стадії зрілості товару – інноваційної продукції – відбувається стабілізація обсягів збуту продукції, зростає конкуренція з боку інших учасників ринку. Основним завданням маркетингу стають розробка і подальша реалізація заходів по утриманню сегмента ринку. Тому активну роль починають грати цінова і товарна політика підприємства.

Служба маркетингу виконує аналіз постійних і змінних витрат виробництва і продажів, визначає цінову еластичність, вивчає цінову політику конкурентів. Оцінюються витрати просування і збуту продукції, а також вартість післяпродажного і сервісного обслуговування. Оцінка доходів від маркетингу повинна наводитися з урахуванням оптимального завантаження потужностей, доцільною виробничої програми і альтернативних підходів з урахуванням прогнозу обсягу продажів в залежності від коливань попиту, характеристик і типу продукції. В результаті, забезпечуються умови для зниження ціни базової моделі інноваційної продукції.

На стадії спаду відбувається зниження обсягів збуту інноваційної продукції. Для зменшення понесених витрат при утриманні бажаних сегментів ринку необхідно своєчасно виводити неконкурентоспроможний товар з ринку і виробляти його заміщення найбільш затребуваним нововведенням. Служба маркетингу підприємства на цій стадії готує до виходу на ринок нові модифікації продукції, що випускається або принципово нову інноваційну продукцію. На цьому стадії аналізується інформація для пошуку і підготовці нових напрямків для створення інноваційної продукції.

На всіх етапах оперативний маркетинг є джерелом інформації для розробки стратегії підприємства на основі збору і систематизації даних про ринковому середовищі, попиті, конкурентів, клієнтів, товарної та цінової політики. Це робиться з метою максимізації прибутку, підтримки конкурентоздатності, репутації підприємства, максимізації обсягу продажів, розширення частки ринку.

### **Питання для самоконтролю**

1. Поняття маркетингу інновацій.
2. Роль маркетингу інновацій у ринковій економіці.
3. Принципи маркетингу інновацій.
4. Цілі маркетингу інновацій.
5. Функції маркетингу інновацій.
6. Задачі маркетингу інновацій.
7. Інновації як товар.
8. Хай-тек продукти.
9. Ринок інновацій та його особливості.
10. Складові ринку інновацій.
11. Новаторство споживача. Характеристики споживачів-новаторів.
12. Процес прийняття продукту новаторами.

13. Темпи сприйняття інновацій.
14. Методи маркетингових досліджень споживачів інноваційних продуктів.
15. Методи аналізу попиту
16. Маркетингова інформаційна система в інноваційній діяльності.
17. Апробація інновацій на ринку. Вивчення реакції покупців на новий товар.
18. Стратегії в маркетингу інновацій.
19. Процес розробки стратегії маркетингу інновацій.
20. Стратегічний маркетинговий аналіз.
21. Стратегії конкуренції та маркетинг інновацій.
22. Життєвий цикл інновацій.
23. Фактори, що впливають на процес сприйняття інновацій.
24. Характеристика ринку інновацій та його учасників.

### **Тестові завдання**

1. Яке з визначень характеризує термін «інновація» найбільш повно:  
А) новий метод;  
Б) введення нового;  
В) впровадження нововведення в виробничий процес.
2. Що закладається в основу стратегічних маркетингових досліджень:

- 
- 
- 
3. Яка послідовність етапів маркетингового дослідження:  
А) розробка плану дослідження, аналіз інформації, постановка задачі, збір інформації, представлення результатів  
Б) постановка задачі, розробка плану дослідження, аналіз інформації, збір інформації, представлення результатів  
В) постановка задачі, розробка плану дослідження, збір інформації, аналіз інформації, представлення результатів
  4. Вкажіть основні принципи маркетингу інновацій:

- 
- 
- 
- 
- 
5. Назвіть складові ринку інновацій:

- 
- 
- 
- 
- 
6. Визначте правильну послідовність етапів процесу сприйняття нового товару:

\_\_\_ Впізнання нового продукту, послуги, етап на якому споживач має деяку інформацію, проявляє інтерес до інновації, виконує пошук додаткової інформації про характеристики призначення, якості.

\_\_\_ Первинною обізнаності, етап, на якому споживач тільки дізнається про інновації, не маючи достатньої інформації.

\_\_\_ Оцінки можливостей використання інновації, етап на якому споживачем приймається рішення про випробування нового продукту, послуги, застосуванні за призначенням.

\_\_\_ Ідентифікації нового продукту, послуги, етап на якому споживач зіставляє інноваційну продукцію зі своїми потребами.

\_\_\_ Апробація нового продукту, послуги, етап на якому отримує відомості про дійсні характеристики призначення, якості, а також про можливість придбання.

\_\_\_ Прийняття рішення, етап на якому споживачем за результатами апробації нового продукту, послуги приймається рішення про придбання або інвестування в інновацію.

7. Розподіліть споживачів за часом сприйняття ними інновацій:

А) Стратеги, прагматики, ентузіасти, консерватори, скептики

Б) Ентузіасти, прагматики, стратеги, скептики, консерватори

В) Ентузіасти, стратеги, консерватори, прагматики, скептики

Г) Ентузіасти, стратеги, прагматики, консерватори, скептики

8. Назвіть п'ять факторів, які впливають на темп сприйняття інновації:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

9. На які частини ділиться ЖЦІ:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

10. Дайте визначення «хайтек-ринку»:

---

---

---

### Літературні джерела

1. Альошина І.В. Поведінка споживачів. Підручник. – М.: Економіст, 2006. – 525 с.

2. Баранчев В.П. Маркетинг інновацій (радикальні і «підривні» інновації – хайтек-маркетинг): Підручник – М.: «Благовіст-В», 2007. – 232 с.

3. Баранчєєв В.П. Управление инновациями: учебник / В.П. Баранчєєв, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 711 с. <http://static.my-shop.ru/product/pdf/183/1823682.pdf>
4. Гольдштейн Г.Я. Стратегічний інноваційний менеджмент Уч. допомога. Таганрог: Вид. ТРТУ, 2004.
5. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : «Вид-во СумДУ», 2011. – 192 с. <http://km.fem.sumdu.edu.ua/images/stories/doc/mono1.pdf>
6. Котельников В. Венчурне фінансування від А до Я. Як зробити проект привабливим для інвестора. – М.: Ексмо, 2009. – 176 с.
7. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф.Котлер, К.Келлер, А.Павленко. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
8. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/756>.
9. Маркетинг технических инноваций: монография / [И. В. Николенко и др.]. - О.: Наука и техника, 2012. – 466 с.
10. Маркетинг технічних інновацій: навч. посіб. для студентів ВНЗ / М. К. Сукач [та ін.] ; [за ред. М. К. Сукача]. - Київ: Ліра-К, 2013. – 412 с.
11. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: Монографія / За заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 624 с. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16194>
12. Михалева Є.П. Маркетинг: Підручник. – М.: Вища освіта, 2010. – 224 с.
13. Портер М. Е. Конкуренція. СПб., М., Київ: Вид. будинок «Вільямс», 2005.
14. Хотяшева О.М. Инновационный маркетинг в малых и средних фирмах. Краткий курс для магистерской подготовки: учеб.пособие / О.М. Хотяшева. – М.: Проспект, 2010. – 240 с.
15. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник / Н.І. Чухрай. – Л.: Львівська політехніка, 2011. – 256 с.

## РОЗДІЛ 13 ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА

13.1 Структура національної інноваційної системи

13.2 Інфраструктура інноваційної діяльності

13.3 Інноваційна політика як засіб утвердження інноваційної моделі розвитку економіки

13.4 Державне регулювання та управління інноваційною діяльністю

**Ключові слова:** інноваційна політика; інноваційна діяльність; інфраструктура; національна інноваційна система; управління інноваційною діяльністю; державне регулювання; інноваційний розвиток; інноваційні пріоритети; інноваційна модель.

### 13.1 Структура національної інноваційної системи

*Світовий досвід та основні напрями інституційних трансформацій в науково-інноваційній сфері України.*

В умовах глобалізації економіки, світових та інтеграційних процесів, посилення міжнародної конкуренції, як свідчить досвід високорозвинутих держав, вирішальними передумовами для прискорення науково-технічного прогресу та використання новітніх технологій у виробництві конкурентоспроможної продукції мають крупні корпорації, особливо міжгалузеві та транснаціональні корпорації (ТНК), які здатні формувати нові міжнаціональні ринки. У цих структурах створюються потужні науково-дослідні центри, які проводять дослідження світового рівня і вносять вирішальний вклад у створення новітніх технологій, нових видів продукції, завойовують нові ринки збуту. Цей аспект необхідно враховувати при розробці в Україні стратегії економічних перетворень, де основу національної економіки мають формувати великі підприємства, об'єднання, фірми, спроможні розв'язувати сучасні проблеми науково-технічного та інноваційного розвитку, працювати у вітчизняному інституційному середовищі та конкурувати з великими закордонними корпораціями. Їх мають доповнювати середні і дрібні підприємства, бізнесові структури, що заповнюють на вітчизняному і закордонному ринках ніші, вільні від впливу великих підприємств. У структурі закордонних крупних корпорацій і фірм функціонує велика кількість середніх і малих підприємств, які створюють до 50% ВВП.

Формування інституційного середовища в інноваційній сфері, розвиток ринку інноваційних продуктів є одним із основних шляхів вирішення проблем функціонування і розвитку економіки країни в цілому. Ці проблеми вирішуються як на державному, так і корпоративному рівнях з широким застосуванням принципів і методів прогнозування та стратегічного управління економічними процесами, корпораціями та підприємствами. Відповідно до цілей стратегічного розвитку створюється відповідна

інфраструктура науково-технічної та інноваційної діяльності, де розвинуті країни світу витрачають величезні кошти. Так, США щорічно витрачають на науку більше 160 млрд. дол., або 2,54% ВВП. Японія і Швеція витрачають на науку по 3% ВВП. В розрахунку на одну особу населення витрати на науку в розвинутих країнах складають від 700 (США) до 250 (Італія) доларів, в Україні цей показник не перевищує 10 дол., тобто в 25-70 раз менше, що свідчить про певні труднощі форсованого переходу України на інноваційний шлях розвитку найближчим часом, враховуючи і те, що інновації завжди пов'язані з великим ризиком і потребують значних фінансових витрат.

Інституційне середовище в розвинутих країнах світу формується як в складі великих корпорацій і фірм у статусі науково-дослідних інститутів і лабораторій, так і самостійних науково-дослідних інститутів. Суттєву роль успішного розвитку інноваційної діяльності відіграв створений в розвинутих країнах правовий захист інноваційного бізнесу. Враховуючи високу ризикованість, нестійкість, інноваційний венчурний бізнес має інфраструктурну державну підтримку і концентрується в так званих «наукових парках». За оцінками американських дослідників, із 250 венчурних фірм, заснованих у США в 60-х роках, 37% збанкрутували, 32% були поглинуті великими корпораціями і близько третини витримали конкуренцію, але при цьому венчурний бізнес надає до половини всіх нововведень в США. Ці організації, як правило, мають висококваліфікованих спеціалістів, сучасне обладнання та фінансування, що надає їм можливість успішно конкурувати з дослідними лабораторіями великих корпорацій.

Інституційне середовище інформаційної сфери діяльності в розвинутих країнах формується як науково-виробничі агломерації і комплекси у вигляді «наукових парків» (як в США) або «технополісів» (як в Японії), інноваційних банків, інвестиційних компаній венчурного фінансування, некомерційних організацій по координації інноваційних проектів і програм. Так, в США виділяються три типи «наукових парків»:

- «наукові парки» – охоплюють весь цикл науково-дослідних, експериментальних і технологічних розробок з їх впровадженням у виробництво;

- «дослідницькі парки» – відрізняються від перших тим, що нові розробки доводять тільки до стадії технічного проекту;

- «інкубатори» (технічні фірми), в рамках яких університети, компанії або державні установи за невелику орендну плату надають земельну ділянку, приміщення, право на амортизацію лабораторного обладнання та інші послуги.

«Інкубатори» фірм і організацій значно полегшують складний і трудомісткий процес формування нових інституційних одиниць в інноваційній сфері, і цей процес в індустріально розвинутих країнах розвивається високими темпами. «Інкубатори», як правило, орієнтуються на надання певного набору технічних послуг, але є й універсальні, спеціалізовані за галузями, або в галузі високих технологій, де інноваційні

підприємства отримують консультації з питань менеджменту, управління, маркетингу, фінансування та ін. З цією метою залучаються висококваліфіковані спеціалісти навчальних центрів, промислових корпорацій, банків, що забезпечує високу ефективність функціонування технічних фірм. Для зниження ризикованості венчурного бізнесу технічні фірми протягом першого року діяльності нового підприємства контролюють до 80% його капіталу, а управління забезпечується менеджерами технічної фірми, проводиться прискіпливий та обґрунтований відбір інноваційних проектів, чітке регулювання фінансової допомоги.

Радикальним інституційним інструментом прискорення науково-технічного та економічного розвитку в окремих регіонах країни зарекомендували в світовій практиці вільні та спеціальні економічні зони. Вражаючих позитивних результатів із застосування цього економіко-правового механізму досяг Китай в роки відродження своєї економіки.

У світовій практиці в управлінні територіальним економічним розвитком широко застосовуються такі інституційні форми як кластери – локальні виробничі мережі, в яких підприємства об'єднуються для створення конкретного товару чи послуг конкурентного рівня. Кластеризація фірм сприяє зменшенню витрат на науково-технічні розробки, інформаційне, консалтингове, маркетингове забезпечення, які вільно використовуються в межах кластерів і є важливим фактором впровадження нововведень. Ступінь кластеризації економічної діяльності в розвинутих країнах досить високий. Так, в США існує близько 380 кластерів компаній, сфера діяльності яких охоплює широкий спектр послуг і переробних галузей промисловості, де зайнято 57% робочої сили і виробляється 61% обсягу промислової продукції країни. У промислових районах такі кластери включають здебільшого малі та середні підприємства, що об'єднуються в рамках великої компанії, нерідко іноземного походження.

Інноваційні банки в розвинутих країнах світу фінансують і кредитують весь цикл створення та тиражування науково-технічної продукції, сприяють селекції найбільш ефективних розробок, реалізують процес їх масового розповсюдження. Інноваційний банк за свої кошти проводить комплексну експертизу інновацій із залученням спеціалістів високої кваліфікації для оцінки наукової та техніко-економічної значимості проектів (в Україні експертизу інноваційних проектів проводять, як правило, міністерства, які не несуть фінансової відповідальності за ефективність використання коштів на розробку науково-технічних програм і проектів).

Інвестиційні компанії венчурного фінансування здійснюють ризиковане кредитування та фінансування малих інноваційних підприємств, що розробляють нові технології. Джерела венчурного капіталу можуть бути різні в кожній країні: наприклад, благодійні фонди, державні субсидії, фонди спеціальних інвестиційних компаній та ін. Для зменшення ризику венчурне фінансування передбачає виділення коштів не на весь проект одночасно, а поетапно: перший – фінансування формування колективу виконавців, другий



– фінансування створення технологічного зразка або прототипу продукції, третій – фінансування тиражування нової продукції із «неризикованих фондів», вихід на фондову біржу.

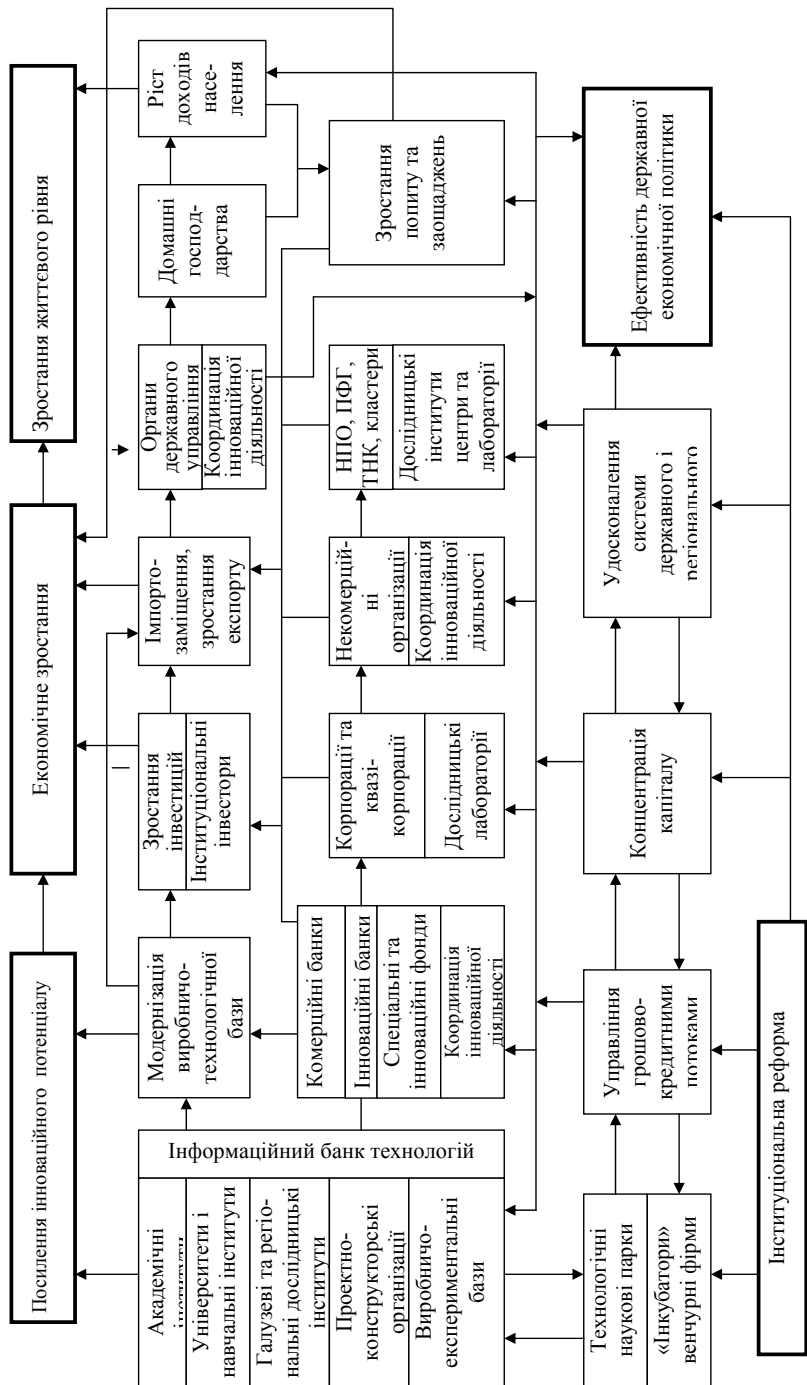
Останнім часом в Україні більш активно почало формуватися інституційне середовище інноваційного розвитку, окремі складові національної інноваційної системи, насамперед, в рамках вільних економічних та спеціальних зон, формування технопаркових структур та ін.

Слід зазначити, що ці позитивні зміни ще не набули системного характеру. Значна частина промислових підприємств є нерентабельними, повільно відбуваються структурні технологічні зміни, сектори економіки розвиваються нерівномірно, суттєво відстає вирішення соціальних, науково-технічних проблем, що є наслідком пасивного проведення інституційних реформ в Україні. Відсутність послідовних інституційних реформ призвела до певної втрати керованості соціально-економічними процесами при переході до ринкової економіки, що сприяло загрозливому росту обсягів тіньової економіки.

Узагальнення багаторічного світового досвіду інституційних трансформацій в інноваційній сфері свідчить, що найбільш характерними і прийнятними для умов України напрямками інституційного забезпечення інноваційного шляху розвитку економіки слід вважати:

- інституційно-правове забезпечення інноваційного розвитку;
- реформування форм власності інститутів інноваційної сфери;
- удосконалення системи управління та організаційних форм науково-дослідних та проектно-конструкторських організацій;
- формування нових інноваційних інституцій (дослідницьких центрів, технопарків, лабораторій та ін.) у складі виробничих підприємств, науково-виробничих комплексів та інших корпоративних структур;
- формування фінансово-координаційних інститутів інноваційного розвитку;
- залучення інституційних інвесторів в інноваційну сферу діяльності;
- інституційно-інформаційне забезпечення інноваційного розвитку;
- регіональне інституційне забезпечення інноваційного розвитку.

Перехід на інноваційну модель розвитку економіки України потребує відповідних інституційних змін інноваційної сфери як складової інституціональної реформи в цілому. Проведений аналіз світового та вітчизняного досвіду з питань пошуку шляхів прискорення економічного розвитку, посилення впливу і конкурентоспроможності країни свідчить, що формування відповідного інституційного середовища є основою створення ефективної інноваційної моделі розвитку. Основні складові, які визначають вплив інституційної інфраструктури на формування інноваційної моделі економічного розвитку в Україні, показані на (рис. 13.1).



Рисунки 13.1 – Інституційна інфраструктура інноваційної моделі економічного розвитку України

Формування інституційної інфраструктури інноваційної сфери є складовою інституціональної реформи в Україні, що передбачає створення потужних комерційних банків, корпорацій, некомерційних організацій, домашніх господарств, потужних промислово-фінансових груп, транснаціональних корпорацій, розвиток інститутів малого та середнього підприємства, системи державного управління трансформаційним процесом.

Процес формування нових інституційних структур в Україні, зокрема технологічних парків, відбувається із залученням як потенціалу науково-дослідних установ, так і виробничих підприємств та фінансових установ. Як правило, технологічний парк в Україні створюється на базі провідного науково-дослідного інституту, що має вагомі наукові здобутки світового рівня (в більшості це академічні інститути), конструкторських організацій, двох-чотирьох десятків виробничих та дослідно-виробничих підприємств, які беруть участь в розробці, впровадженні, виробництві та реалізації нових технологій і продукції на ринках збуту. Розширюються та зміцнюються підрозділи щодо інформаційного, консалтингового, інжинірингового забезпечення технологічних і технічних нововведень. Особливістю функціонування технологічних парків в Україні є жорсткий адміністративний контроль і регулювання процесу розгляду, реєстрації та виконання інвестиційних та інноваційних проектів пріоритетних напрямів діяльності парків, який здійснює Міністерство освіти і науки згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 17.12.1999 р. № 2311 та 10.10.2001 р. № 1318. МОН України здійснює адміністративний контроль також за фінансуванням та пільговими режимами діяльності технологічних парків, що стримує господарсько-фінансові та наукові можливості розвитку такого перспективного напрямку інституційних реформ в інноваційній сфері. Слід зазначити, що Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 р. за №501 «Про порядок розгляду та схвалення (затвердження) нових інноваційних проектів у технологічних парках...» запроваджуються ще жорсткіші вимоги щодо реєстрації інноваційних проектів, зокрема введені додаткові вимоги щодо погодження з Державною податковою адміністрацією, Держмитслужби, Мінекономіки, Мінфіном та іншими центральними органами виконавчої влади.

Про негативні наслідки надмірного адміністративного контролю в інноваційній сфері свідчить і світовий досвід. Так, країни Європейського Союзу, що у 80-х роках проголосили політику ліквідації розриву в інноваційній сфері між Європою та двома основними центрами науково-технічного розвитку – Америкою та Японією, так і не досягли поставленої мети і програють зазначеним лідерам за темпами поновлення виробничих процесів в 2-3 рази. Як зазначають експерти, однією із основних перепон щодо формування інноваційних механізмів в країнах Європи стала неефективна політика занадто централізованого державного і банківського управління та контролю діяльності високотехнологічних компаній, підприємництва та приватної ініціативи. Для попередження ризикових

фінансових витрат не застосовувалася така ефективна інституційна структура як венчурні фірми та підприємці, що також знизило потенційні можливості. Цей негативний досвід слід враховувати в Україні при формуванні нової інноваційної політики розвитку економіки та проведення інституціональної реформи.

Формування інших інституційних складових інноваційної сфери ринкової орієнтації в Україні проходить досить пасивно: поки що не підготовлено соціально-економічні умови для створення і функціонування венчурних фірм та «інкубаторів». Задача створення широкої мережі дослідницьких лабораторій і центрів при виробничих підприємствах, корпораціях знаходиться поки що на початковому етапі. Цей процес може активізуватися за умови подальшого нарощування темпів обсягів промислового виробництва і ВВП в цілому, що започаткувався в Україні з 1999 р. Особливу роль мають відіграти крупні корпорації, в першу чергу науково-промислові об'єднання (НПО), промислово-фінансові групи (ПФГ), які в Україні ще не отримали належного розвитку.

Координація та управління інноваційним розвитком у процесі інституціональної реформи потребують також удосконалення. На поточний момент в Україні здійснюється переважно адміністративне регулювання інноваційними розробками: державні пріоритетні науково-технологічні напрями регулюються міністерствами МОН України та Мінекономіки України; галузеві пріоритетні напрями науково-технічного розвитку – переважно галузевими міністерствами. Процеси комерціалізації наукової діяльності, диверсифікація джерел її фінансування суттєво розширює можливості координації інноваційної діяльності інших інституційних структур на госпрозрахункових засадах та контролю за рівнем рентабельності реалізації інноваційних розробок. Такі інституції, що мають включати служби маркетингу, економічної та технічної розвідки, інжинірингу, менеджменту, мають функціонувати в складі технологічних та наукових парків, «інкубаторів» або асоціацій, корпорацій, що мають дослідницькі центри і лабораторії, комерційних банків, що фінансують інноваційні проекти, інституціональних інвесторів та інших інституцій.

***Інституційні фактори науково-інноваційної діяльності та критерії оцінки їх впливу на активізацію інноваційного розвитку.***

Формування нових громадських та державних інститутів відбувається на потребу суспільства в досягненні стратегічної мети забезпечення стабільного економічного зростання. Цей процес розвивається як на мікросоціальному, так і на загальнодержавному рівні як складових еволюції економічної системи, що здійснюється під впливом проведення державної політики, так і самоорганізації суспільства, обумовленої впливом ефективних ринкових факторів.

Інституційні перетворення являють собою результат впливу нової парадигми соціально-політичного або економічного устрою, що змінює умови розвитку громадянського суспільства. Формування

інституціонального середовища в країні відбувається під впливом трьох груп факторів: законодавчих, організаційно-управлінських, економічних.

Удосконалення системи управління в нових умовах визначає вимоги до інституційних трансформацій, що є передумовою формування нових інституційних структур. У свою чергу, інституційні процеси, які мають багатосторонні аспекти прояву, характеризуються чисельністю ознак та факторів впливу на соціально-економічний розвиток в країні. Узагальнення аналітично-статистичних джерел інформації свідчить, що основними інституційними факторами, які впливають на економічний розвиток і, насамперед, на інноваційну сферу діяльності, слід вважати такі:

- інституційно-правове забезпечення розвитку інноваційної сфери;
- корпоратизація форм власності як фактор інституційного впливу формування ринкових відносин;
- інституційно-організаційний фактор розвитку інноваційної сфери;
- інституційно-управлінський фактор інноваційного розвитку;
- інституційно-програмне забезпечення інноваційного розвитку;
- фактор інституційно-фінансових можливостей забезпечення інноваційної діяльності;
- інституційно-кадрове забезпечення науково-технічної діяльності;
- інституційно-інформаційний фактор інноваційного розвитку;
- регіональний інституційний фактор розвитку інноваційної діяльності.

Розглянемо вплив зазначених інституційних факторів на розвиток інноваційної діяльності в Україні протягом останнього десятиліття.

Інституційно-правове забезпечення розвитку інноваційної сфери. Цей фактор має двоякий вплив: позитивний, де законодавчо-нормативні та інструктивні документи націлені на формування і практичну реалізацію соціально орієнтованої структурно-інноваційної моделі розвитку економіки; негативний, коли лобістські інтереси спонукають приймати законодавчі акти, які відповідають інтересам окремих груп людей, окремих галузей чи виробництв, на шкоду вимогам системного розвитку інноваційної сфери в інтересах всього суспільства.

Корпоратизація форм власності як фактор інституційного впливу формування ринкових відносин. Цей фактор також може мати двоякий вплив: позитивний – формуючи і структуруючи громадське суспільство та відповідні прогресивні інституційні інноваційно-виробничі структури (корпорації, об'єднання, холдинги, технопарки та ін.); негативний – монополізуючи засоби впливу на формування соціально-економічних відносин, створюючи олігархічні структури, поглиблюючи тонізацію економіки і закріплення застарілої класичної форми найму і оплати праці.

Формування ПФГ, ТНК, міжгалузевих науково-виробничих комплексів є закономірним процесом, орієнтованим на забезпечення більш високої ефективності науково-виробничої діяльності та скорочення темпів розробки і впровадження нових видів продукції і технологій. Рухомою силою цього

процесу є перехід від горизонтальної до вертикальної інтеграції господарських зв'язків. Він відображає суттєві зміни в характері підготовки кадрів, видах і розміщення обладнання, проектуванні підприємств та їх інфраструктури. Перехід від горизонтальної до вертикальної інтеграції забезпечує повне оновлення виробничого та трудового потенціалу підприємства, технологій, основних параметрів вироблюваної продукції. Науково-виробничі комплекси, створені за принципами вертикальної інтеграції, концентрують повний цикл відтворення певних видів продукції кінцевого попиту.

Слід зазначити, що механічне об'єднання підприємств за міжгалузевим принципом не дає позитивних результатів. Для умов України необхідно розробити притаманну особливостям і специфіці економіки відповідну модель вертикальної інтеграції, розширеного відтворювання, в основу якої мають бути покладені процеси реформування прав власності і концентрація власності шляхом міжгалузевої диверсифікації науково-виробничої діяльності.

Безпосередньо в інноваційній сфері вертикальна інтеграція надає можливість налагодити єдиний неперервний процес відтворення інновацій, повністю включивши в цей процес найбільш слабкий ланцюг – прикладну та дослідно-конструкторську стадію інноваційного циклу створення нових технологій та продукції. Це має значення і в зв'язку з негативними процесами роздроблення науково-виробничих об'єднань за час приватизації, і виходу із їх складу науково-дослідних організацій як самостійних акціонерних товариств, що спричиняло вилучення елементів, необхідних для забезпечення неперервності науково-виробничого циклу.

Вертикальна форма технологічної інтеграції виробництва у формі науково-виробничих комплексів, технологічних і наукових парків, інноваційно-технологічних центрів, інноваційно-промислових комплексів надає можливість забезпечити високий технологічний рівень підприємств, що входять до їх складу, включити втрати на технологічних стиках та зменшити зайві ланцюги технологічного циклу. Відповідно до нових форм змінюється і система управління зазначеними інституційними структурами, що суттєво підвищує ефективність функціонування таких систем.

Для України першоутворені технологічні парки мають стати в подальшому стартовою позицією розгортання мережі паркових утворень: наукових, науково-технологічних, інноваційно-промислових, науково-промислових парків, які мають забезпечувати не тільки пріоритетні галузі, але й сприяти галузевій, територіальній організації виробництва щодо зниження питомих витрат ресурсів та інноваційних ризиків. Зазначені паркові утворення є інструментами стимулювання структурної перебудови економіки.

Наукові та науково-технологічні парки, де «ядром» є науковий центр, орієнтуються переважно на проведення НДДКР та малосерійне виготовлення й реалізацію дослідних зразків та малосерійної продукції. В науково-

промислових парках наукове «ядро» кооперується з крупносерійним виробництвом, де економічний ефект досягається за рахунок широкого й оперативного впровадження нових технологій в масове виробництво.

У Україні перші технологічні парки забезпечують реалізацію, насамперед, пріоритетних напрямів науково-технічного розвитку і відіграють роль «бізнес-інкубаторів», сприяючи комерційній реалізації науково-дослідних розробок, розвитку малих інноваційних підприємств. Для створення науково-промислових парків необхідна нормативно-законодавча державна підтримка, зокрема доцільно підготувати та прийняти Закон України «Про науково-промислові парки», передбачивши основні організаційні аспекти, умови і стимули розвитку зазначених інституційних структур.

Створення в Україні більш широкої мережі технопарків сприятиме технологічній модернізації підприємств і цілих галузей та регіонів, стимулюванню притоку інвестицій в реальний сектор економіки, стимулюванню розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва, в тому числі й венчурного.

Слід зазначити, що в інноваційній сфері вертикальна технологічна інтеграція вдало доповнюється кооперацією по горизонталі підприємств різних галузей виробництва. Це стосується в першу чергу малих та середніх інноваційних підприємств, які можуть взаємодіяти як між собою, так і вступати в кооперацію з великими промислово-фінансовими корпораціями. Світова практика свідчить великі потенціальні можливості малого інноваційного підприємства. Так, за даними Департаменту торгівлі США, в післявоєнний період 50% всіх інновацій та 95% всіх революційних інновацій були створені новими малими фірмами. Малим підприємствам притаманна більш висока результативність. Вони створюють в 2,5 раза більше винаходів на одиницю витрат, порівняно з великими підприємствами, і з меншими втратами впроваджують їх виробництво та на третину скорочують термін впровадження.

Інституційно-організаційний фактор розвитку інноваційної сфери. Він має різноаспектний напрям дії відповідно до структурних типів наукоємних організацій, які класифікуються таким чином:

- за формою власності (державні, комунальні, колективні, приватні, міжнародні організації та ін.);
- за секторами науки (академічний, галузевий, вузівський, заводський);
- за функціональними типами науково-технічних робіт (науково-дослідні, конструкторські організації, дослідні заводи, проектні та проектно-пошукові організації, вищі навчальні заклади, науково-конструкторські підрозділи на промислових підприємствах та ін.);
- за розмірами (великі, середні, малі);

- за видами науково-технічної діяльності (природні та технічні науки – математика, механіка, фізика, енергетика та ін.; гуманітарно-суспільні науки – історія, філологія, економіка, філософія та ін.);
- за галузями виробництва, видами економічної діяльності (електроенергетика, машинобудування, хімічна промисловість та ін.);
- за регіональними ознаками (згідно з територіальним розподілом країни на області, райони, міста, селища та ін.).

Трансформаційні соціально-економічні процеси в країні останнього десятиліття суттєво вплинули і на інституційні зміни в науково-технічній сфері, структурі та чисельності наукових організацій, їх науковому потенціалу, фінансово-організаційному забезпеченню, формах управління науково-технологічним розвитком.

Відновлення та розширення функціонування наукових лабораторій і центрів у складі акціонерних товариств, науково-промислових корпорацій, фірм одна із важливих проблем щодо відновлення науково-технічного потенціалу країни для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Інституційно-управлінський фактор інноваційного розвитку передбачає цілу систему прогнозних та програмних документів, що регламентуються Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», Бюджетним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами.

Слід зазначити, що досягнення високих темпів економічного розвитку останнього часу ще не означає, що країна вийде на траєкторії стійкого і довготривалого економічного зростання. Нормальному послідовному розвитку перешкоджають великі структурні та інституціональні диспропорції, які успадкувались Україною, та були поглиблені непослідовними економічними реформами останнього часу. Тому, однією із основних цілей інституціональних трансформацій в Україні має стати ліквідація структурних диспропорцій, формування інноваційного вектора розвитку специфічного для умов країни, що має забезпечити якісно вищий рівень довготривалого стійкого економічного зростання. Необхідно також звернути увагу на об'єктивні закономірності інституційних трансформацій в інноваційній сфері та мотиви формування відповідних організаційно-управлінських структур. Особливе місце в цьому процесі займають національні інноваційні системи (НІС).

Національна інноваційна система – це сукупність взаємозалежних організацій (структур), зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань і технологій в межах національних кордонів: малих і великих компаній, університетів, держлабораторій, технопарків та інкубаторів. В той же час НІС – це комплекс інститутів правового, фінансового і соціального аспектів, які забезпечують інноваційні процеси і мають міцні національні корені, традиції, політичні та культурні особливості.

Метою інституціональної реформи в Україні є формування Національної інноваційної системи, яка має створювати нові види продукції,



технології, послуги, що відповідають за своєю якістю, ціною, обсягом і терміном вимогам виходу на ринок платоспроможного попиту відповідного етапу розвитку соціально-економічних відносин.

Широка розбудова в Україні технопарків, промислово-фінансових груп, спеціальних економічних зон та інших аналогічних утворень з особливим режимом інвестиційної діяльності, що будуть ефективно застосовувати наукові розробки, надасть можливість більш упевнено вийти на світовий ринок і зайняти належне місце серед індустріально розвинутих країн світу. При цьому пріоритетні напрями розвитку науки і техніки доцільно ранжувати за часом, реалізувавши критично важливі напрями в найближчі 2-3 роки, інші – протягом 4-5, визначивши стратегічно важливі на перспективний період 15-25 років.

Інституційно-програмне забезпечення інноваційного розвитку (щорічні державні програми економічного і соціального розвитку країни, прогнози соціально-економічного розвитку країни на коротко і середньостроковий період, державно-цільові програми, міждержавні програми, міжгалузеві програми, галузеві програми, державні науково-технічні програми, інноваційні програми, регіональні програми та ін.). Цей фактор доповнює дію вищезазначеного інституційно-управлінського фактора інноваційного розвитку.

Фактор інституційно-фінансових можливостей забезпечення інноваційної діяльності узагальнює вплив важелів грошово-кредитного та бюджетно-податкового регулювання інноваційної сфери, має позитивний вплив при переході від фіскальної орієнтації до стимулюючих механізмів економічного зростання.

Для покращання стану справ в цій сфері необхідно невідкладно перейти від декларативних заяв до реальної державної інноваційної політики, спростити процедуру реєстрації інноваційних та інвестиційних проєктів.

Не використовується в Україні такий потужний ресурс інноваційного розвитку економіки як малі інноваційні підприємства. Загальна кількість малих підприємств в галузях промисловості, транспорту та зв'язку складає не більше 20% загального числа малих підприємств. Із них інноваційні малі підприємства становлять менше одного відсотка, що потребує особливої уваги держави щодо розширення цього напрямку інноваційного розвитку. Поштовх розвитку малому інноваційному підприємництву можуть надати також і крупні корпорації, які підтримують створення і функціонування малих і середніх інноваційних фірм. Позитивним прикладом таких процесів може бути досвід акціонерного товариства «Новокраматорський машинобудівний завод», який активно співпрацює з малими інноваційними фірмами «ТЕСТ», що спеціалізується на розробці вимірів зусиль прокатки, «ТЕРМІК», що спеціалізується на розробці режимів термообробки металів та ін. В рамках такої корпорації створюються сприятливі організаційно-економічні умови для підтримки діяльності малих інноваційних фірм, новаторів та винахідників.

*Інноваційні пріоритети для українських підприємств.* Враховуючи перехідний статус української економіки і фундаментальні основи функціонування ринкової економіки, найвагомішими для українських підприємств були б такі інноваційні пріоритети (рис. 14.2).

Кожен із пріоритетів охоплює створення, покращення чи модернізацію низки документів, засобів, методів, ресурсів для реального розвитку інновацій:

– правові – нові нормативно-правові документи, що визначають та регулюють створення інститутів, їх функцій з приводу руху праці, капіталу, товарів, грошей, діяльності підприємств, організацій, фізичних осіб та їх об'єднань;

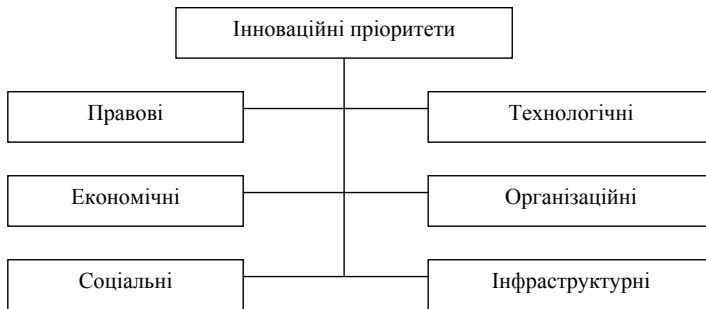


Рисунок 13.2 – Інноваційні пріоритети для українських підприємств

– економічні – нові методи управління наукою, виробництвом, працею, капіталом, продуктивністю, ефективністю шляхом реалізації функцій управління, прогнозування, бізнес-планування, фінансування, ціноутворення, споживання, заощадження;

– соціальні – нові форми і методи продуктивної активізації зайнятих у сферах виробництва товарів, послуг, науки, освіти, системах стимулювання праці, підвищення кваліфікації, винахідництва, раціоналізаторства, оновлення капіталу, видів продукції;

– технологічні – нові технології, види продукції, джерела енергії, конструкційні матеріали, обладнання, устаткування, що забезпечують гнучкість процесів виробництва та економію ресурсів;

– організаційні – нові форми і методи організації виробництва, функціонування внутрішнього економічного механізму, кооперації, корпоратизації праці й капіталу, розподілу продукту і зовнішньої торгівлі;

– інфраструктурні – нові форми й методи, засоби і технології функціонування комунікаційних мереж, що забезпечують швидке поширення інформації про інновації, самих інновацій, підвищення якості праці, зниження затрат на виробництво.

Українським підприємствам важливо координувати інноваційну діяльність, акцентувати на активізації технологічних інновацій, які є в основі інновацій економічних. Для них пріоритетні були такі напрямки інновацій:

- по-перше, інновації, пов'язані із створенням нових видів продукції, що означало комерціалізацію продукції, яка пройшла технологічні вдосконалення різного ступеня, тобто зміни у проектно-конструкторських характеристиках; за цих умов споживач отримує можливості задовольнити як нові, так і традиційні потреби, але вже на суттєво кращому рівні;

- по-друге, інновації, пов'язані зі створенням нових процесів, що означає зміну технологій виробництва певного виду продукції; із цим пов'язане створення і запровадження нового обладнання, видів сировини і матеріалів, форм і методів організації, управління стимулювання виробництва і праці.

І перший, і другий напрями інновацій потребують певних інституційних умов їх здійснення, створення і функціонування правового та економічного механізму поширення новизни. Такий механізм повинен забезпечити:

- передачу технологій, технічних засобів, ноу-хау як передачу прав власності з наданням технічної допомоги;

- надання послуг технічного змісту, консультацій, технологічних схем тощо;

- продаж-купівлю товарів, що мають технологічний зміст і можуть бути використані з метою виробництва інших товарів;

- поширення знань через вільні або практично вільні канали, зокрема: навчання та технічна співпраця, особисті контакти.

Економіка України потребує значно ширшого спектру технологічних інновацій. Інноваційна діяльність повинна підвищити технологічний рівень виробництва шляхом комплексної механізації та автоматизації, впровадження механізованих потоків автоматичних ліній, гнучких виробничих систем, модулів, роботизованих технологічних комплексів, промислових роботів, верстатів із числовим програмним управлінням, прогресивних технологічних комплексів, освоєння виробництва нових видів продукції, ринків збуту продукції.

### **13.2 Інфраструктура інноваційної діяльності**

#### ***Характеристика основних суб'єктів ринку інновацій в Україні.***

Як наголошується у вітчизняній і зарубіжній літературі, суб'єктами ринку інновацій є держава, підприємства, організації, установи, університети, фонди, фізичні особи (вчені та фахівці). На рис. 14.3 зображені основні учасники ринку інновацій, кожен з яких буде охарактеризований нижче.

*Державні фонди підтримки інноваційного бізнесу.* Шляхом участі в цільових програмах вони фінансують різні стадії розвитку інноваційних проектів. Фінансовий резерв їх незначний, проте вони відіграють важливу роль у збереженні провідних вітчизняних наукових шкіл і підтримці ряду

оригінальних проєктів. На етапі становлення ринку інновацій в Україні цільові програми позиціонувалися як найбільш прозорий і ефективний метод витрачання бюджетних коштів, який ґрунтується на програмно-цільовому методі планування. Але, на жаль, на практиці все виявилось складнішим; основними претензіями експертів до цільових програм стали надмірне розпилювання ресурсів, непрозорість їх використання, перебої з фінансуванням, низька якість стратегічного планування.

*Венчурні фонди.* Венчурний бізнес, що з'явився в Україні не більше десяти років тому, до сьогодні підтримується в основному зарубіжними венчурними фондами. Обсяг їх вкладень у високотехнологічний сектор вітчизняної економіки незначний і не перевищує 5% загального обсягу прямих інвестицій.

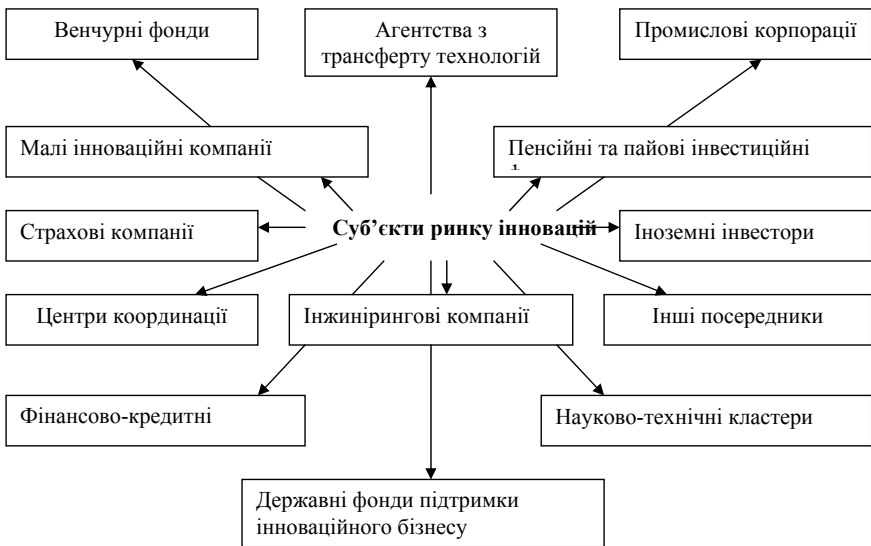


Рисунок 13.3 – Основні суб'єкти ринку інновацій

Особливістю національної моделі венчурних інвестицій є формування венчурних фондів переважно крупними фінансово-проми-словими групами, концернами й холдингами в межах великих компаній, а не поза ними, як це передбачене традиційною моделлю венчурного інвестування. Істотним недоліком цієї моделі є те, що коло технологічних компаній, здатних отримати підтримку з боку венчурного капіталу, є достатньо вузьким, оскільки фінансуються в основному інноваційні проєкти, що реалізуються в межах великих корпорацій. У цілому венчурне інвестування в Україні перебуває в стадії зародження. Серйозною перешкодою для його подальшого розвитку є низька ліквідність венчурних інвестицій, що значною мірою обумовлене недостатнім розвитком фондового ринку.

*Агентства з трансферу технологій.* Їх діяльність в основному сконцентрована на придбанні технологій для подальшого перепродажу за кордон (за мінімального розвитку цих технологій). Прикладом таких агентств можна вважати «Техноконсалт», «Spirit», некомерційні агентства TACIS, INCO, UNIDO та ін. Як зазначають експерти, зі зростанням зацікавленості великого бізнесу в інноваціях роль агентств з трансферу технологій буде зростати.

*Промислові корпорації.* До даної групи учасників ринку інновацій належать промислові корпорації, які самостійно інвестують кошти в технології і створюють венчурні фонди. Часто компанії мають власні спеціалізовані інноваційні структури: науково-дослідні центри, відділи НДДКР, аналітичні й стратегічні департаменти, лабораторії та ін., а деякі з них отримують контрольні пакети акцій галузевих НДІ. Така ситуація, коли ризиковими інвесторами є промислові підприємства різних організаційно-правових форм, може оцінюватися неоднозначно: з одного боку, більшість з них мають складне фінансове становище, що посилюється кризою взаємних неплатежів, а з іншого боку, прагнення вийти на закордонні ринки, розуміння керівним персоналом ролі інновацій як вирішального чинника підвищення конкурентоспроможності примушують промислові підприємства позиціонувати себе як активних суб'єктів ринку інновацій. З часом, у міру посилення в економіці ринкових перетворень та умовах зростаючої конкуренції, і з боку зарубіжних товаровиробників, можна очікувати активізації процесу формування ризикового інноваційного капіталу у вітчизняній промисловості.

*Малі інноваційні компанії.* За останні п'ять років кількість малих інноваційних підприємств скоротилася, причиною чого стала відсутність системи доступу до кредитів і венчурного капіталу, а також нерозвинена інфраструктура інноваційної діяльності. Крім того, позначається мінімальний інтерес великих корпорацій до технологічних інновацій, тобто загальноприйнята у світі схема, коли великі компанії ефективно поглинають інновації шляхом купівлі малих підприємств, в Україні не працює. Таким чином, основною проблемою розвитку малих інноваційних підприємств є недостатні розміри державної підтримки, їх несистемний характер, нерозвиненість або повна відсутність інноваційної інфраструктури в регіонах.

*Пенсійні та пайові інвестиційні фонди.* Одним з основних джерел фінансово-кредитних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності в промислово розвинених країнах є пенсійні фонди, тоді як в Україні поширення інновацій як значущого суб'єкта ринку тільки передбачається, оскільки не лише державні, але й недержавні пенсійні фонди згідно з чинними нормативними документами не мають права займатися комерційною діяльністю. Водночас законодавством передбачено, що розміщення активів недержавних пенсійних фондів здійснюють

спеціалізовані компанії з управління їх активами, що працюють на підставі договору про управління активами.

Система венчурного фінансування починає працювати тільки в умовах забезпечення прибутковості, що перевищує середній в економіці рівень. Спроби залучити кошти для інвестування в проекти, що перебувають на початковому етапі розвитку, дають, як правило, незначний практичний ефект. Тому пайові фонди можуть орієнтуватися на фінансування не перших, а останніх стадій інноваційного циклу: розширення, другий раунд фінансування, вихід з фінансових труднощів. Головне завдання фонду полягає, таким чином, не в отриманні підприємницького доходу від проектів, а в отриманні прибутку від перевищення ціни акцій над первинними інвестиціями. Це становить основний вид венчурного доходу. Такий підхід уже сьогодні практично здійснений для приватизованих високотехнологічних підприємств.

*Страхові компанії.* Слід зазначити, що перехідному періоду розвитку, в якому нині перебуває економіка України властива нестаціонарна, нетрадиційна динаміка макропоказників, підвищені ризики для інвесторів та інноваторів, нестійкість параметрів (наприклад, у галузі законодавства), специфічна система ціноутворення, складна і нерациональна фіскальна система, нестійка кредитно-грошова система, відсутність дисципліни у взаєморозрахунках між суб'єктами підприємницької діяльності, несталый характер розвитку ринків, висока, неоднорідна і змінна в часі інфляція. Тому ще одним з основних напрямків державної інноваційної політики мають стати заходи щодо зниження рівня ризику інноваційних вкладень, зокрема: надання державних гарантій під час страхування, податкових знижок для страхових компаній за операціями страхування інноваційних проектів, створення спеціалізованих державних агентств і залучення їх в систему страхування інновацій як операторів проекту. На жаль, страхові компанії далеко не завжди можуть виконувати взяті на себе зобов'язання зі страхування специфічних ризиків, зокрема – ризику інновацій. Як відомо, базою для визначення розміру страхового покриття і страхової премії для страховика слугують дані про аналогічні події, що траплялися раніше. Інноваційні ж проекти через свою унікальність і нестандартність, як правило, не мають аналогів, що призводить до неможливості визначення адекватного страхового покриття, яке може виявитися неповним або в частині переліку врахованих подій, або в частині проведення оцінки максимально можливої величини ризику. Крім того, інноваційній діяльності властиво багато специфічних ризиків, що не мають ринкової практики страхування. Ураховуючи зазначені вище причини, страхові компанії, якщо й здійснюють спроби страхувати інноваційні проекти, то в два-три рази завищують величину страхової премії, що знижує популярність цього методу управління ризиками серед інноваторів.

*Іноземні інвестори.* Сьогодні одним із головних суб'єктів ринку інновацій можуть бути іноземні інвестори, що виявляють зацікавленість до

результатів таких вітчизняних фундаментальних і прикладних досліджень, ноу-хау, які не завершені технологічно, але мають перспективу в комерційному плані.

*Інжинірингові компанії.* Вони спеціалізуються на управлінні проектами і організації високотехнологічного бізнесу. Штат таких компаній становлять менеджери, а не фахівці в конкретних галузях. Для роботи в конкретних проектах інжинірингові компанії залучають, як правило, на конкурсній основі провідних фахівців і субпідрядні організації, що дозволяє їм будувати свою діяльність з урахуванням особливостей конкретного ринку, визначати потреби ринку в тому або іншому товарі чи послугі й задовольняти ці потреби шляхом реалізації відповідних проектів. Це дозволяє значно знизити ризики, що супроводжують просування товару на ринок. Завдяки ефективному менеджменту такі компанії можуть набагато скоротити вартість і терміни розроблення порівняно з традиційними структурами.

*Центри координації.* Створення таких центрів значною мірою сприяє координації інноваційної діяльності та підвищення її ефективності. По-перше, діяльність координаційних центрів дозволяє сформуванню інноваційну базу та надавати інформацію й консультаційні послуги на безкоштовній основі. По-друге, діяльність координаційних центрів сприяє інноваційній активності на регіональному рівні і створює умови для обміну інформацією, досвідом, а також для міжрегіональної взаємодії.

*Науково-технічні кластери (територіальні зони розвитку нових технологій).* Зміни в методах координації економіки, відмова від жорсткого ієрархічного контролю і домінування командних структур, перехід до горизонтальних міжфірмових відносин призводять до підвищення ролі територіальної співпраці. Унаслідок цього відбувається посилення значення локальних науково-технічних кластерів, що формуються на основі наукових парків, інкубаторів малого бізнесу, технополісів і регіональних (створених в межах національних держав) об'єднань. Найбільше поширення територіальні кластери отримали у Великобританії та Німеччині.

*Інші посередники ринку інновацій.* До цієї групи учасників ринку інновацій належать організації, що займаються просуванням розробок на ринок, патентуванням, ліцензуванням, комерціалізацією інтелектуальної власності, консалтингом, маркетингом інновацій. Посередників, що діють на інноваційному ринку, умовно можна поділити на дві категорії: консалтингові фірми і фонди. Перші спеціалізуються на наданні консультаційних послуг з питань охорони інтелектуальної власності та маркетингу, другі – на пошуку замовника (інвестора). При цьому фонди не обов'язково розміщують або розпоряджаються фінансовими ресурсами.

*Фінансово-кредитні установи.* Кардинальна трансформація характеру зв'язку фінансового й інноваційного секторів економіки є найважливішою умовою не лише для оздоровлення економіки, але й для зміцнення фінансово-кредитного механізму управління економікою. Тому стратегічними напрямками перебудови діяльності фінансової системи мають

стати вихід фінансово-кредитних установ на ринок інновацій, збільшення обсягів інноваційного кредитування вітчизняними банками, поява спеціалізованих банківських установ, що надають послуги з фінансового забезпечення інноваторів усіх форм власності та сфер діяльності (банків реконструкції і розвитку, комунальних банків, інноваційних банків, кооперативних банків, регіональних і місцевих банків інновацій, банків проектного фінансування й ін.), створення інтеграційних банківських об'єднань на ринку інновацій для здійснення синдикованого кредитування та кредитування інноваційної сфери.

***Проблеми формування і розвитку інфраструктури ринку інновацій в Україні.*** У Законі України «Про інноваційну діяльність» під інфраструктурою ринку інновацій розуміють сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Як зазначають вітчизняні та зарубіжні дослідники, для формування ефективного механізму функціонування економіки інноваційного типу відповідна інфраструктура ринку інновацій повинна мати розвинений і функціональний характер, тобто володіти такими системними характеристиками, які сприяли б швидкій реалізації технологій створення і впровадження інновацій.

Найбільш поширені напрями діяльності (послуг) різних структур з підтримки інноваційного підприємництва, як становлять інфраструктуру ринку інновацій, подані на рис. 14.4.

В Україні інфраструктура ринку інновацій у сфері інтелектуальної власності представлена такими органами:

– Інститутом інтелектуальної власності і права, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою у сфері інтелектуальної власності та підвищення кваліфікації працівників з питань інтелектуальної власності в Україні. Навчання відбувається на базі вищої або неповної вищої освіти. Діяльність інституту безпосередньо координують Державний департамент інтелектуальної власності, Міністерство освіти і науки України. Крім того, підвищенням рівня підготовки підприємств в інноваційній сфері займаються консалтингові компанії;

– Українським інститутом промислової власності (Укрпатент), що приймає заявки на видачу охоронних документів на об'єкти промислової власності, здійснює їх експертизу на предмет відповідності умовам надання правової охорони, забезпечує державну реєстрацію об'єктів промислової власності і змін їх правового статусу, а також офіційну публікацію відповідних відомостей;



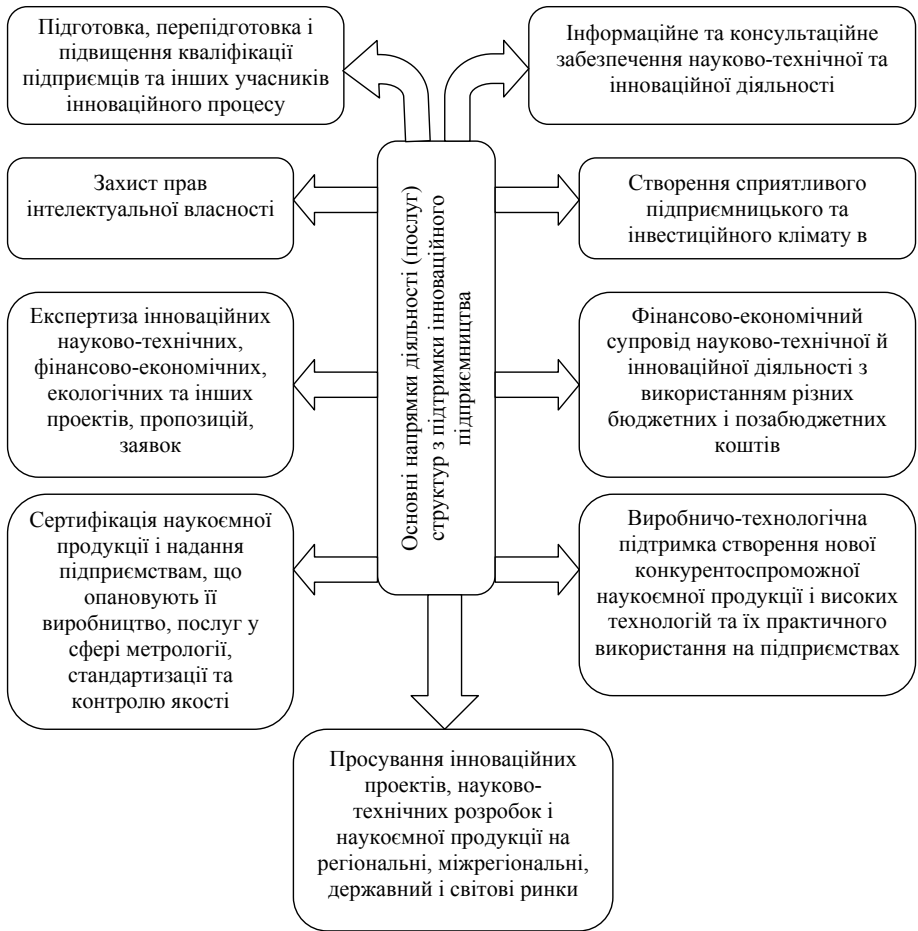


Рисунок 13.4 – Основні напрями діяльності структур з підтримки інноваційного підприємництва

– Українським агентством з авторських і суміжних прав, що забезпечує колективне управління майновими правами переданих йому суб'єктів авторського права і (або) суміжних прав в Україні та за її межами відповідно до національного законодавства і міжнародних договорів у сфері авторського права і суміжних прав; бере участь у здійсненні державної реєстрації авторських прав на наукові роботи.

Структур, що мають надавати інформацію з питань управління інтелектуальною власністю, які були б доступні будь-якому споживачеві в

результаті їх широкого висвітлення в засобах масової інформації, публікації в спеціальних виданнях, журналах, надання консультацій і тому подібного, – в Україні поки що мало.

Відповідною організацією в Україні можна вважати Інтернет-біржу промислової власності. Її діяльність спрямована на використання сучасних інформаційних технологій для просування науково-технічних досягнень України на світовий і вітчизняний ринки інновацій. Крім того, біржа надає можливість розмістити інформацію підприємств про необхідні їм технології. Це допомагає власникам патентів, ноу-хау і перспективних ідей знайти потенційних суб'єктів комерціалізації конкретного об'єкту інтелектуальної власності.

Ще однією структурною одиницею інформаційного забезпечення ринку інновацій є Фонд патентної документації суспільного користування. Він призначений для забезпечення поточною й ретроспективною патентною інформацією всіх осіб, зацікавлених у створенні, правовому захисті й використанні об'єктів промислової власності.

Експертизу (зокрема, державну) інноваційних науково-технічних, фінансово-економічних, екологічних та інших проектів, пропозицій, заявок можуть проводити органи виконавчої влади в межах своєї компетенції; підприємства, установи й організації всіх форм власності; тимчасові творчі колективи, що здійснюють наукову і науково-технічну діяльність; спеціалізовані експертні організації; окремі експерти, їх групи й експертні ради.

Що стосується інфраструктурних одиниць, покликаних забезпечувати розширення можливостей фінансового забезпечення інноваційної діяльності, слід зазначити, що, за словами провідних вітчизняних фахівців, наявність інвестиційно-інноваційних банків двох рівнів – необхідна атрибутка банківської політики країни.

УБРР – Український банк реконструкції і розвитку був створений відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 655 від 5 травня 2003 р. Він зареєстрований Національним банком України 19 березня 2004 року як акціонерне товариство закритого типу (реєстраційний номер № 292).

Даний банк створено у формі акціонерного банку першого рівня, за ініціативою і силами Української державної інноваційної компанії (УДІК), яка є утримувачем контрольного пакету його акцій (99,99%) та належить до сфери управління Державного агентства України з інвестицій та інновацій. Проте УДІК лише на першому етапі формування УБРР володіла 100% його акцій, сьогодні в складі його акціонерів є багато недержавних вітчизняних та іноземних інвесторів, розпочато відкритий продаж його акцій.

До елементів інфраструктури ринку інновацій належать також установи, завданням яких є здійснення сертифікації інноваційної продукції. В Україні такими установами можна вважати:

– Харківський науково-дослідний інститут метрології НВО «Метрологія» Комітету України з питань стандартизації, метрології і сертифікації;

– Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації і інформатики Комітету України з питань стандартизації, метрології і сертифікації;

– Державний науково-дослідний інститут «Система» Комітету України з питань стандартизації, метрології і сертифікації (м. Львів).

Головною проблемою ринку інновацій в Україні залишається недосконалість трансферу наукоємних технологій у промисловості. Проте слід зауважити, що протягом останніх років було вжито багато заходів щодо розв'язання даної проблеми, зокрема був створений перший в Україні Центр з комерціалізації технологій. Завдяки цьому у вітчизняних вчених з'явилася можливість продавати продукти своєї інтелектуальної праці. Завдання Центру полягає в реалізації інноваційного потенціалу українських науково-технічних розробок шляхом підтримки і просування на міжнародний ринок вітчизняних технологій та їх комерціалізації. Партнерами в його створенні стали українська венчурна компанія Aventures і американська Phlburg Technologies, які здійснюють трансфер наукоємних технологій.

Розглядають декілька причин, що знижують зацікавленість розробників у контактах з фірмами – посередниками на ринку інновацій:

1. Стіяка недовіра до посередників узагалі й негативний досвід посередницьких інноваційних фірм на початку 1990-х рр. Сьогодні розробники також побоюються втратити контроль за процесом реалізації своєї розробки і вважають за краще займатися трансфером самостійно. Стіякість цього стереотипу поведінки закріплюється, з одного боку, побоюванням розробників щодо даремного витрачання коштів, а з іншого – уявленням, що питання патентування можна розв'язати самостійно за наявності вільних фінансових ресурсів, тоді як головна проблема полягає в пошуку замовника.

2. Нерозвиненість вітчизняного ринку посередницьких послуг. В умовах високих ризиків більшість українських фірм орієнтовані на консалтингову діяльність, а більшість розробників – на пошук замовника для самостійного або сумісного виробництва. Нерозвиненість ринку посередницьких послуг для інноваційної діяльності виявляється і в значній регіональній замкнутості фірм-посередників.

3. Взаємодія із зарубіжними посередниками виявила декілька проблем.

Указом президента України у 2005 р. було створене Державне агентство з інвестицій і інновацій як орган, що координує зусилля державних органів влади, інноваційних і венчурних фондів, кластерних і маркетингових компаній, регіональних і галузевих інноваційних компаній.

З урахуванням світового досвіду в Україні особливої актуальності набуває розроблення спеціальних програм розвитку національних технопарків та інкубаторів. У промислово розвинених країнах світу

функціонує більше 3 тис. технологічних парків, інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, центрів трансферу технологій, технополісів й інших інноваційних структур, які є основою національних інноваційних систем і каталізатором інноваційного розвитку. У США на сьогодні функціонують близько 140 наукових і технологічних парків, у Великобританії – понад 40, а в цілому європейська інноваційна сфера налічує понад 1,5 тис. різних інноваційних центрів, зокрема понад 160 науково-технічних парків.

За оцінками експертів, в Україні є близько 40-60 територій, придатних для створення різних форм науково-технічних зон.

Однією з головних причин слабого розвитку малого інноваційного бізнесу в Україні є відсутність його розвиненої інкубаційної інфраструктури. Інкубаторні програми реалізують на двох рівнях – регіональному й місцевому. Метою регіональних інкубаторних програм є створення центрів розвитку інноваційного підприємництва (інкубаторів малого бізнесу). У рамках інкубаторів створюють місцеві інкубаторні програми, які формують сприятливе середовище для прискореної реалізації інноваційних проєктів. Кожен інноваційний проєкт спочатку оформлюють як самостійну малу фірму, яку підтримує інкубатор. Коли інноваційний проєкт вже доведений до стадії продажу продукту на ринку, фірма починає діяти самостійно, тобто виходить з інкубатора. Основою інкубатора є «м'яка» інфраструктура: людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові ресурси, ділові послуги і т.д.

Аналіз діяльності інкубаторів бізнесу як інституту інновацій у сфері малого підприємництва показує, що вони беруть на себе частину відповідальності за розвиток бізнесу і попередження негативних тенденцій. Інкубатори бізнесу визначають імовірні джерела ризику і пропонують способи його попередження, допомагають здійснювати фінансове та стратегічне планування, організацію маркетингу, консультують з інших питань.

Найбільша кількість бізнес-інкубаторів створена в Одеській області (дев'ять), у Києві (шість), а АР Крим (два), у Кіровоградській, Миколаївській і Одеській областях (по одному). Державними органами Білоцерківський бізнес-інкубатор визнаний еталонним. Позитивних результатів досягли бізнес-інкубатори Національного університету «Львівська політехніка», Полтавський бізнес-інкубатор, а також Українська асоціація бізнес-інкубаторів і інноваційних центрів. За час свого функціонування остання, починаючи з 1998 р., успішно здійснила 17 інноваційних проєктів.

Інкубаторні програми можуть стати основою для формування більш складних інноваційних систем – технопарків і технополісів, здатних збільшити науково-технічний потенціал вітчизняної економіки й прискорити її структурну перебудову.

*Технопарки* – це організаційні структури, що пов'язують науку з виробництвом і виконують такі завдання:

- об'єднання коштів і сил університетів, державних і приватних компаній для проведення НДДКР за пріоритетними напрямками національної програми наукових досліджень;
- координація досліджень державних і приватних структур;
- надання практичної допомоги наукоємним малим підприємствам;
- сприяння становленню венчурних фірм, що створюються співробітниками університетів на підставі запропонованих ними інновацій.

Розвиток технопарків в Україні дозволяє частково зменшити чисельність талановитих науковців, які виїжджають з країни, що спричиняє руйнування науково-технічного потенціалу країни.

В Україні формально існує шістнадцять технопарків, проте лише чотири з них можна вважати більш-менш ефективними. Це «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка» та Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона (Київ), Інститут монокристалів (Харків) і «Вуглемаш» (Донецьк).

### **13.3 Інноваційна політика як засіб утвердження інноваційної моделі розвитку економіки**

*Створення інноваційного середовища.* В кінці ХХ на початку ХХІ ст. провідні світові держави прискорили свій соціально-економічний розвиток на основі реалізації можливостей динамічно стверджуючого глобально-інформаційного укладу. Вони сконцентрували зусилля на поширенні інформаційної економіки, що знаменувало не лише чергову зміну технологічних укладів, а прихід нової технологічної революції. Трансформаційний процес, який відбувався в останнє десятиріччя, не лише не скоротив відставання України від світових лідерів техніко-економічного розвитку, але й різко збільшив його.

Декларативно в Україні основні принципи державної інноваційної політики визначені в Законі «Про інноваційну діяльність» і звучать вони так:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємної науки, освіти, виробництва, фінансово кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;

- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

Дійсний стан та ефективність дії цих принципів проаналізовано та узагальнено в попередніх розділах. На жаль, визначити загальну оцінку як задовільну неможливо.

Дієвість зазначених положень у свою чергу може виявлятися лише за умови дотримання концептуальних принципів формування ефективного стимулюючого середовища у сфері інноваційної діяльності та напрямів щодо їх реалізації:

1) поєднання механізмів державного та ринкового регулювання:

- перевага ринку і ринкових відносин перед методами адміністративного управління;
- більш дієвий характер співробітництва між державою і бізнесом;
- визнання необхідності реформування державного сектора через підвищення ефективності управління державною часткою майна;
- відповідальність держави за розвиток ринкової і промислової інфраструктури;
- розвиток системи державних гарантій щодо кредитування промислових підприємств під реалізацію інноваційних проєктів;

2) опора на реформи:

- максимальна мобілізація власних ресурсів на пріоритетних напрямках структурної перебудови та жорстка економія на всіх рівнях господарювання;
- підтримка і розвиток здатності суб'єктів господарювання до самофінансування в поєднанні з можливістю підвищення продуктивності, заощадження та зміни організаційної структури;
- сприяння підвищенню ділової і підприємницької структури активності населення;

3) використання інтеграційних процесів:

- завершення переговорного процесу щодо вступу України до СОТ;
- забезпечення визнання за Україною статусу з ринковою економікою;
- прискорення гармонізації національних стандартів з міжнародними, зокрема завдяки європейським вимогам;

4) підвищення соціально-економічної орієнтації:

- удосконалення митно-тарифної системи захисту вітчизняного виробника;

– сприяння розширенню спільних підприємств з виробництва товарів народного споживання на базі новітніх технологій;

5) зростання технологічного рівня виробництва:

– використання стратегії прориву, яка передбачає опанування і творче перетворення накопиченого у світі технологічного, соціального і організаційного досвіду промислового розвитку;

– надання пріоритетів тим секторам економіки і видам діяльності, які забезпечують порівняльні переваги в міжнародному поділі праці;

– суттєве зростання технологічного оновлення на умовах активізації інформаційних потоків та селекції найбільш суттєвих для країни проривних технологічних напрямів;

– забезпечення концентрації фінансово-економічних та інтелектуальних ресурсів держави на провідних напрямках науково-технологічного оновлення виробництва.

Для України, яка прагне стати рівноправним членом європейського простору, буде корисним прикладом розроблена в ЄС стратегія технологічного розвитку на найближче десятиріччя, що передбачає три ключові елементи:

1) підтримку освіти та мобільності кадрів;

2) створення сприятливого правового, регламентуючого та фінансового середовища;

3) стимулювання інноваційної активності в приватному секторі та посилення кооперації як на національному рівні, так і на рівні ЄС.

Слід зазначити, що на підвищення єдиної політики Євросоюзу спрямовується лише 4,5% державних витрат на НДДКР в країни-учасниці, а тому вона перш за все відіграє роль каталізатора кооперації промислових компаній, університетських та державних лабораторій, малого інноваційного бізнесу [6].

Нагадаємо, що історично склалися такі чотири варіанти інноваційної політики:

1) політика «технологічного прориву», яка ґрунтується на тому, що пріоритетні напрями розвитку науки та техніки визначаються державою, яка володіє необхідними матеріальними ресурсами, експертизою та інформаційним забезпеченням. Вихідними умовами такої політики є наявність науково-технічних та соціально-економічних проблем, які можна розв'язати через розробку різних державних програм, великих капіталовкладень та інших прямих форм державної участі у регулюванні інноваційних процесів. Прикладом такої політики можна назвати політику уряду США у 40-50 рр. XX ст., коли створювались принципово нові напрями в галузі електроніки, ЕОМ, зв'язку, авіабудування;

2) політика «ринкової орієнтації», що передбачає провідну роль ринкового механізму у розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки. Така політика орієнтована на обмеження ролі держави в

стимулюванні фундаментальних досліджень, створенні економічного клімату та інформаційного середовища для нововведень у фірмах; скорочення прямої участі в НДДКР та дослідження ринків, а також на зменшення прямих форм регулювання, які заважають стимулюванню ринкової ініціативи та ефективній перебудові ринку. Ця форма політики була пріоритетною в 70-х роках ХХ ст., у США, Німеччині, Японії, а на початку 80-х років поворот до неї здійснили більшість розвинених країн;

3) політика «соціальної орієнтації», яка мала місце в 60-70 рр. в США і передбачала регулювання соціальних наслідків НТП, а прийняття рішень базувалось на широкому соціально-економічному консенсусі із залученням широкої громадськості. Цей час характерний великою кількістю розробок у військовій сфері, які було направлено у цивільну промисловість для виробництва товарів народного споживання;

4) політика, спрямована на зміну економічної структури господарського механізму, яка передбачає значний вплив передових технологій на розв'язання соціально-економічних проблем, на зміни галузевої структури, на взаємодію суб'єктів господарювання, на рівень життя і т.д. На даний час лише Японія послідовно дотримується такої політики, здійснюючи її паралельно з ринковою.

Державна інноваційна політика, окрім задекларованих принципів і загальних напрямів, повинна передбачати й механізм її реалізації (рис. 14.5).

Загальна суть державного регулювання інноваційної діяльності полягає в цілеспрямованому впливі органів державного управління на економічні інтереси інститутів інноваційної сфери. На сьогодні загальновизнаними можна назвати такі основні функції державних органів в інноваційній сфері [3]:

- акумулювання коштів на НДДКР та інновацій;
- координація інноваційної діяльності;
- стимулювання інновацій, конкуренція у даній сфері; страхування ризиків; запровадження державних санкцій за випуск застарілої продукції;
- створення правової бази інноваційних процесів, зокрема захисту авторських прав, охорони інтелектуальної власності;
- кадрове забезпечення інноваційної діяльності;
- формування інноваційної інфраструктури;
- інституційне забезпечення інноваційних процесів у сферах державного сектора;
- забезпечення соціальної та екологічної спрямованості інновацій;
- підвищення суспільного статусу інноваційної діяльності;
- регіональне регулювання інноваційних процесів;
- регулювання міжнародних аспектів інноваційних процесів.





Рисунок 13.5 – Схема організаційно-економічного механізму регулювання інноваційної діяльності

Виконання цих функцій відбувається через відповідні форми та методи, що, з одного боку, не повинні суперечити ринковим відносинам, а з іншого – не заперечувати використання заходів державного протекціонізму, коли це потрібно суб'єктам національної економіки.

На сьогодні вже зібрано достатньо системну інформацію на всіх рівнях зацікавлених сторін, необхідну для розв'язання поставленого завдання, тому наступним кроком у цьому напрямку повинно бути вироблення кінцевого варіанту відповідного документу – Концепції інноваційної моделі структурної перебудови економіки – та затвердження її в статусі державного документу.

Структура Концепції обов'язково повинна включати такі розділи:

- передумови розроблення концепції;
- мета та засоби реалізації концепції;
- основні напрями діяльності у сфері створення умов для механізму реалізації концепції інноваційної моделі структурної перебудови економіки;
- механізми реалізації положень концепції;
- очікувані результати концепції.

Важно також правильно обрати інструментарій реалізації інноваційної політики та пов'язати його з регіональною політикою для результативнішого забезпечення інноваційного розвитку на всіх рівнях. Як інструменти, на нашу думку, мають бути такі:

- адміністративно-управлінські (наприклад, надання статусу ресурсної зони загальнонаціонального значення і виведення їх в окремий сегмент);
- просторовий розподіл економічної діяльності держави (наприклад, розміщення підприємств державного сектора в деяких регіонах; упровадження там тимчасових механізмів державних замовлень, що можуть суттєво впливати на регіональні ринки праці і сприяти їх економічному зростанню);
- фінансове стимулювання компаній, особливо наукоємних (дотації на певні суми інвестицій, кредити, фінансові пільги, субсидії у зв'язку із створенням робочих місць та інше);
- організація фізичних інфраструктур (наприклад, механізми концесії у сфері транспорту та ін.);
- застосування так званих «м'яких» заходів стимулювання розвитку (створення сприятливого бізнес-середовища, підтримка інформаційних мереж, консалтингової діяльності, освіта, наукові дослідження та технічні розробки).

Важливою характеристикою інноваційної політики вважається її централізм. Завжди повинен існувати штабний орган, в якому приймаються основні рішення і який забезпечує координацію різних інститутів, що залучені в процес реалізації політики. Для України досі залишається проблема створення такої організаційної структури, яка б дозволила усунути дію політико-психологічних факторів та перешкод при досягненні

консенсусу між основними учасниками процесу управління інноваційним розвитком.

З точки зору принципів управління, такий орган повинен концентрувати всі основні функції щодо планування, організації, мотивації та контролю всіх складових інноваційного процесу, для забезпечення його системності, координованості і в кінцевому підсумку – результативності. Пропонуємо фрагмент такої організаційної структури (рис. 14.6). В цій структурі зроблено наголос на особливості спеціалізації відділів на основних (проблемних для України) напрямках діяльності: розвитку інноваційної інфраструктури; підготовці кадрів для інноваційної діяльності (особливо фахівців у галузі технологічного менеджменту); ринку і комерціалізації технологій (розробленні економічних, організаційних механізмів та необхідних методичних матеріалів, що сприяють комерціалізації НДДКР).

За такої системи управління, роль уряду зміщується в бік розробки і координації інноваційної політики, а не її проведення.

Система управління регіональним інноваційним розвитком може бути представлена аналогічними управліннями, які ухвалюють основні рішення в напрямку регіонального розвитку. До складу таких управлінь входять комітети по територіальному плануванню розвитку (поєднують адміністративно територіальні одиниці регіону та забезпечують суспільно-правовий характер і нормативну структуру регіональної політики. Їх функції: ліцензування, стандартизація, уніфікація, оцінка та інше). Широко повинна бути представлена мережа агентств регіонального розвитку, які являють собою операторів ринкового типу: інтегрують ініціативу бізнесу, територіальних та професійних товариств.



Рисунок 13.6 – Організаційна структура управління науково-технічною та інноваційною діяльністю

Аналіз сучасних інституційних моделей інноваційного розвитку (на прикладі розвинутих країн) [10] показує, що вони в цілому являють собою інтеграцію трьох технологій:

- інтелектуальної, що відповідає за розробку планів, формування проблем та пошук найбільш ефективних рішень (вона дедалі більше набуває характеру колективної розумової діяльності і знаходить нові інституційні форми, виходячи за межі традиційних наукових установ і університетів);

- управлінської, що покликана забезпечити реалізацію поставлених цілей інноваційного розвитку з урахуванням реальних часових, фінансових, організаційних, людських та інших ресурсів;

- політичної, необхідної для врахування різних факторів загальнонаціонального та регіонального розвитку, узгодженості інтересів, цілей і пріоритетів різного рівня, формування консенсусу учасників, контролю за дотриманням «правил гри».

Сучасні умови світового економічного розвитку характеризуються глобальною конкуренцією на всіх рівнях, у результаті чого ефективність та динамізм інноваційної сфери перетворилися у вирішальний чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки та значною мірою визначають місце кожної країни у світі. Ставлення держави до інноваційної діяльності яскраво демонструє її бюджетна та законодавча політики.

Формування основних засад інвестиційно-інноваційного розвитку визначене як один із головних стратегічних пріоритетів економічної політики України. Такий пріоритет має передбачати цілеспрямовану державну підтримку інвестиційної та інноваційної діяльності, як у вигляді безпосередніх державних асигнувань, так і у вигляді податкових стимулів до інвестицій та інновацій.

За останні роки в країні зроблено чимало і в інституційному, і в законодавчому плані для формування дієвого механізму фінансування інноваційної діяльності. Але й виявлено комплекс проблем, які стримують результативність дії такого механізму.

Таким чином, державна інноваційна політика як засіб реалізації інноваційної моделі розвитку повинна стати скоординованою та цілеспрямованою діяльністю органів державної влади щодо впровадження системного комплексу заходів, спрямованих на створення інституційних, науково-технічних, соціально-культурних засад, а також застосування механізмів та ресурсів реалізації цих заходів для підтримки та стимулювання інноваційного процесу у національній економіці.

### ***Концептуальні питання управління інноваційним розвитком регіону***

Важливе місце для формування національної інноваційної системи повинна займати розробка результативної системи управління інноваційною діяльністю в регіоні як принципово нового механізму впливу держави на економіку в умовах ринку. Для цього необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати реальний стан наукового та інноваційного потенціалу регіону;
- визначити концептуальні підходи до створення системи управління інноваційним розвитком економіки регіону;
- розробити структуру управління регіональним інноваційним комплексом.

У подальшому для зміцнення зрушень в інноваційній діяльності інвестиційно-інноваційна політика регіонів повинна розвиватись по лінії системного поліпшення регіональних правоустановлень у межах компетенції регіональної влади. Її основними елементами повинні бути:

- прийняття регіонами власного законодавства, що регулює інвестиційний процес;
- надання інвесторам (у межах своїх повноважень) різних пільг та стимулів фінансового та нефінансового характеру;
- експертиза інвестиційних та інноваційних проектів за рахунок державних джерел фінансування;
- надання допомоги інвесторам в отриманні митних пільг;
- надання гарантій банкам під виділені ними кошти для реалізації відібраних на конкурсній основі інноваційних проектів;
- акумулювання коштів населення та зовнішніх інвесторів шляхом випуску регіональних позик. Регіони повинні формувати в складі своїх бюджетів бюджети розвитку.

Основною метою управління інноваційною діяльністю повинно бути створення системи взаємодії всіх учасників інноваційного циклу (наука, НДДКР, виробництво, комерціалізація) та використання наукового, технічного та виробничого потенціалу.

Процес управління інноваційною діяльністю регіону повинен починатись із побудови цілей. На рис. 14.7 запропонована система організаційно-управлінських, соціально-економічних та соціально-культурних цілей.

Управління інноваційним розвитком економіки регіону повинне започатковуватись на таких принципах:

- модульна структура діяльності (принцип макро- та макрорівень);
- інтеграція в існуючу схему управління регіонами;
- максимально можливе залучення існуючих органів державного управління та існуючої інфраструктури;
- організаційна єдність інноваційного розвитку з економічним, соціальним та державним розвитком суспільства;
- збалансований розвиток функціональних, прикладних досліджень та розробок за рахунок прямої державної підтримки економічного стимулювання інноваційної діяльності підприємств;
- сприяння розвитку ринку науково-технологічної продукції, збалансованому розвитку наукового, освітнього та виробничого потенціалів та інше.

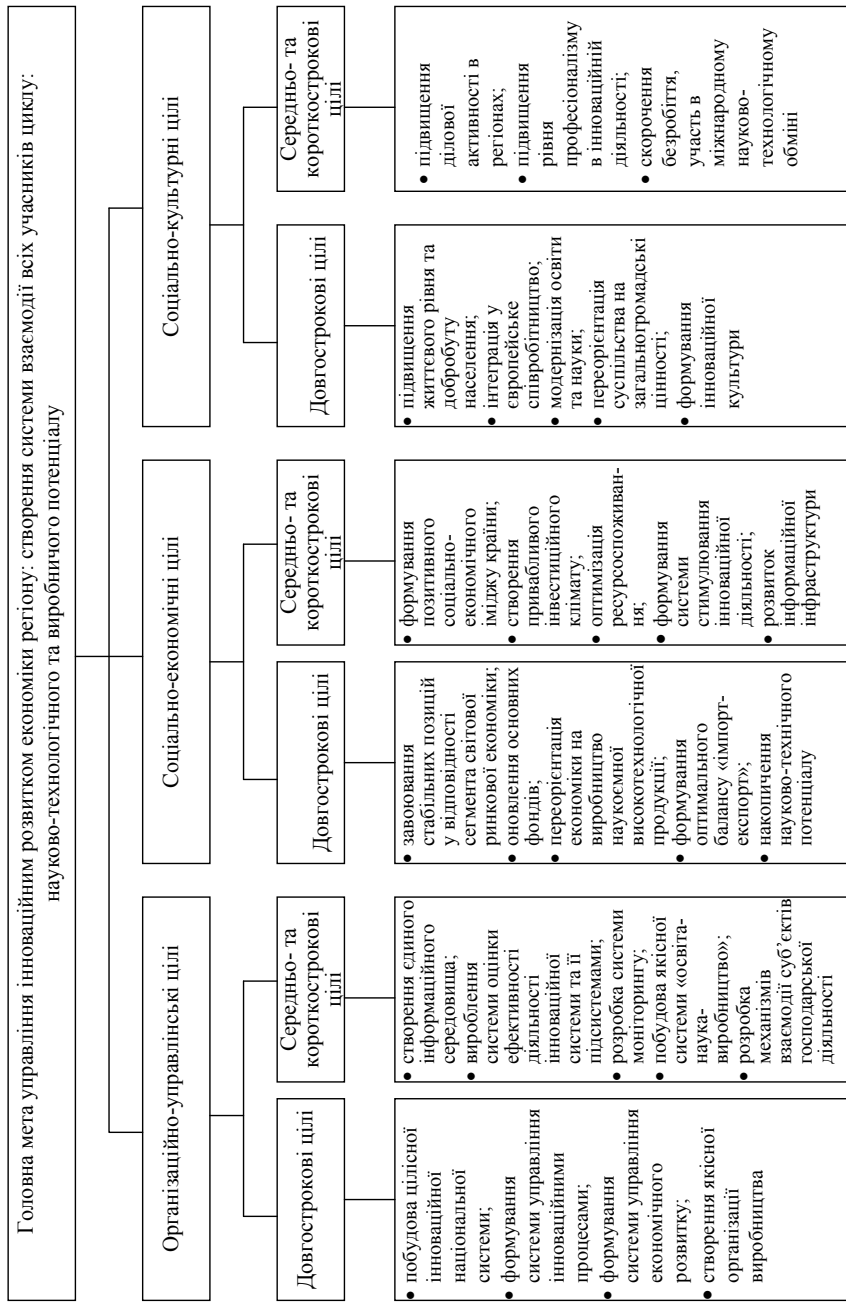


Рисунок 13.7 – Класифікація цілей управління інноваційним розвитком економіки регіону

У світовій практиці існують два основні підходи до створення інноваційних структур і пов'язаного з ними розвитку інноваційної діяльності:

- євроамериканський, який будується на формуванні окремих (локальних) інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків, наукових парків, технополісів тощо;

- японський, заснований на входженні до проекту цілого регіону.

У японському варіанті регіон виступає як єдиний технологічний простір із своїми ресурсами і кількома базовими точковими інноваційними структурами, зв'язаними між собою єдиною комплексною інноваційною спрямованою інфраструктурою.

Виконання завдань та досягнення встановлених цілей регіональної інноваційної діяльності можна забезпечити тільки за умови їх тісного взаємозв'язку і послідовного втілення в життя. Формування регіональної інноваційної системи умовно можна розділити на два періоди:

- становлення регіональних центрів інноваційної діяльності;

- створення регіонального інноваційного мегакомплексу як цілісної науково-технологічної системи.

Важлива увага в цьому процесі повинна приділятися регіональній діагностиці (особливо у зв'язку з оцінкою «привабливості» «конкурентоспроможності» регіонів). Це вимагає наявності у її суб'єктів упорядкованих уявлень про сучасний зміст, потенціал і проблеми такої діагностики як системно-наукового засобу територіального розвитку.

Регіональна діагностика – це сукупність спеціальних інформаційно-аналітичних технологій, що дозволять: а) описати досліджувані регіональні ситуації та проблеми в системі характерних для них ознак (параметрів, показників); б) ідентифікувати ці ситуації та проблеми, тобто «прив'язати» їх до відомих типологічних груп; в) дати кількісну та якісну оцінку цим ситуаціям і проблемам, тобто поставити кінцевий діагноз; г) встановити та оцінити внутрішні та зовнішні причини діагностичних станів [12].

Серйозне її застосування органами влади і управління необхідне для отримання об'єктивних та системно-організованих оцінок ситуацій та проблем, що відбуваються на конкретних територіях.

У ході управління інноваційними процесами на регіональному рівні пріоритетну підтримку повинні мати підприємства, що мають власну базу для проведення дослідно-експериментальних та науково-технічних досліджень, відповідний кадровий потенціал і пов'язані із значними фінансовими затратами. Їх потрібно націлювати на випуск нової продукції і використання наявного потенціалу, а за необхідності підтримувати відповідні елементи інноваційної інфраструктури підприємств.

Розробка концепції становлення цілісної системи управління інноваційною діяльністю в регіоні як складової нового механізму впливу держави на економічний розвиток в сучасних умовах повинна вирішувати такі завдання:

- дати оцінку реальних можливостей науково-промислового потенціалу області як основи становлення регіональної інноваційної структури;
- визначити пріоритетні напрями регіональної інноваційної політики;
- сформувати регіональну інноваційну систему (становлення регіональних центрів інноваційної діяльності);
- запропонувати механізм взаємодії всіх учасників інноваційної діяльності для забезпечення інноваційного розвитку економіки регіону та створення умов для їх взаємопов'язаної діяльності з урахуванням можливостей розробки й реалізації довгострокових напрямів-програм (наприклад, «Технорозвиток», «Наукоємне виробництво», «Інвестор», «Освіта-наука», «Венчурне підприємництво» та інші).

Виробленню дієвої концепції повинні передувати системні наукові дослідження, спроможні забезпечити проведення стабільної, широкомасштабної, поглибленої оцінки стану і тенденцій розвитку інноваційних процесів, що є важливими передумовами підготовки та прийняття управлінських рішень, відпрацювання організаційно-економічних заходів щодо активізації інноваційної діяльності регіону, визначення тенденцій її розвитку, розроблення комплексу обґрунтованих пропозицій щодо шляхів подальшого реформування систем управління економікою регіонів та їх переходу на інноваційний шлях розвитку.

Реалізація концепції інноваційного розвитку економіки регіону дозволить досягти таких результатів:

#### 1. Організаційно-управлінські:

- створення саморегульованої цілісної регіональної інноваційної системи;
- вироблення системи управління інноваційними процесами, яка максимально пристосована до конкретних умов та завдань;
- формування якісно нової територіальної організації промислового виробництва і його управління;
- вироблення системи оцінки ефективності діяльності інноваційної системи та її структурних одиниць.

#### 2. Соціально-економічні:

- завоювання стабільних позицій у відповідних сегментах ринкової системи;
- оновлення основних фондів;
- переорієнтація економіки на виробництво наукоємної високотехнологічної продукції;
- накопичення технологічно-фінансового та інформаційного потенціалу для здійснення прискореного інноваційного прориву;
- створення привабливого інвестиційного клімату;
- оптимізація ресурсоспоживання;
- формування позитивного соціально-економічного іміджу регіону.

#### 3. Соціально-культурні:



- підвищення життєвого рівня населення;
- корінна перебудова системи освіти і науки на всіх рівнях;
- інтеграція у міжнародну економічну та науково-освітню систему;
- підвищення кваліфікаційного рівня трудових ресурсів;
- скорочення безробіття;
- підняття рівня ділової активності регіону.

### **13.4 Державне регулювання та управління інноваційною діяльністю** ***Мета та принципи регулювання інноваційної політики.***

Як свідчить світовий досвід, визначення національних пріоритетних напрямів розвитку науки і технологій складається з трьох взаємозалежних процесів: формування головної стратегічної мети держави, облік загально визначених світових пріоритетів та відображення національних особливостей, специфіки країни. Урахування досвіду розвинутих країн у той час, коли Україна перебуває на шляху пошуку підходів та інструментів, що змогли б забезпечити стійкий економічний розвиток, має надзвичайно велике значення.

Згідно з вимогами часу, основою стратегічного курсу розвитку України, її визначальними пріоритетами мають стати розроблення й реалізація державної політики, спрямованої на структурну модернізацію господарського комплексу, якнайшвидший його перехід на інноваційний шлях розвитку і становлення України як високотехнологічної держави. У Посланні Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір» підкреслюється, що «стимулювання науково-технологічного розвитку, реалізація структурно-інноваційної стратегії повинна стати однією з визначальних цілей уряду, Верховної Ради, органів виконавчої і представницької влади на місцях», а також, що «державна може стати безпосереднім провідником інноваційного розвитку, замовником і організатором досліджень і розробок на найбільш сучасних напрямках науково-технічного прогресу». Отже, пріоритет інноваційного розвитку національної економіки й активна роль держави в процесі структурних перетворень визначено на найвищому державному рівні. Інноваційний розвиток наразі стає не лише «національною економічною ідеєю», а й тактикою державної економічної й гуманітарної політики.

Мета державного регулювання на кожному історичному етапі розвитку економіки залежить від багатьох обставин насамперед від ступеня загального розвитку економіки. Класичний набір цілей державного регулювання економічно розвинутих країн передбачає такі складові:

- економічне зростання;
- повну зайнятість;
- економічну ефективність;
- стабільний рівень цін;
- економічну свободу;
- справедливий розподіл доходів;
- економічну забезпеченість;
- збалансованість зовнішньоекономічних відносин.

Для України необхідно виділити пріоритетну економічну мету, яка відповідала б новостворюваному ринковому механізму господарювання й відображала національні інтереси.

Цю мету можна деталізувати відповідно до напрямів реалізації економічної політики держави. Так, для розвитку виробництва слід використовувати інструменти структурного та інвестиційного регулювання; для оздоровлення фінансового стану економіки мають використовуватися інструменти фінансово-бюджетного та грошово-кредитного регулювання.

Розроблення системи державного регулювання включає також визначення найважливіших соціальних, економічних та інших цілей і завдань на перспективу, в т.ч. соціальних орієнтирів, основних пропорцій і структурних зрушень, а також найбільш ефективної соціально-економічної політики, яка сприяє їхній реалізації. При цьому визначення економічної мети має здійснюватися для країни в цілому, окремих її регіонів, сфер економіки, територіально-виробничих формувань, виходячи з нагальної необхідності задоволення потреб суспільства, наявних ресурсів і визначених пріоритетів розвитку.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Основні принципи державної інноваційної політики:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва в науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захист вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

Важливим також є принцип забезпечення єдності стратегічного й поточного державного регулювання, оперативності останнього. Стратегічне державне регулювання має загальнодержавне значення. Його мета – збереження економічного й соціального стратегічного курсу держави, який закладається до програми реалізації реформ, національних, цільових, комплексних та інших програм. З метою додержання стратегічного курсу державою складається й контролюється перелік ресурсів, які мають стратегічно важливе значення. Поточне державне регулювання має на меті забезпечити реалізацію стратегічного курсу в умовах конкретної економічної й політичної ситуації, що зумовлює гнучкість системи державного впливу. Оперативне поточне державне регулювання спирається на податкову політику, емісійну, кредитну, бюджетну, соціальну та інші види економічної політики. У межах поточного регулювання Уряд України формує державний бюджет, визначає основні напрями податкової політики, а також характер зовнішньоекономічної політики (шляхом розробки митних тарифів, експортних квот тощо). Усі ці складові частини державного управління економікою мають бути взаємопов'язані й здійснюватися систематично, щоб забезпечити реалізацію стратегічного курсу держави. Важливим принципом державного регулювання є дотримання вимог матеріально-фінансової збалансованості задля забезпечення ресурсного потенціалу суспільства, регулювання фінансових потоків (гроші, зобов'язання за кредитом, акції, цінні папери тощо).

Уряд має забезпечити умови, які гарантували б щорічне збільшення загального обсягу інвестицій (за рахунок усіх джерел фінансування) для забезпечення інноваційного розвитку. Не менше чверті коштів, отриманих від приватизації державного майна, необхідно спрямувати на інноваційний розвиток підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Водночас треба застосувати додаткові стимули оновлення основних фондів через удосконалення амортизаційної політики, а також за рахунок прибутків підприємств.

В Україні реформування здійснюється за умов зруйнованих господарських зв'язків і пропорцій, втрати ефективності у використанні наявних виробничих ресурсів, прихованого безробіття, знецінення доходів громадян. Ці негативні явища призвели до гострої валютно-фінансової кризи, різкого падіння інноваційної активності, дефіциту обігових коштів. Без державної підтримки підприємствам тут аж ніяк не обійтись. Це не означає, що держава мусить підтримувати всі підприємства. Головним у цьому напрямі є інвестиційна підтримка підприємств на зворотній основі, з урахуванням економічних пріоритетів. Державна інноваційно-інвестиційна підтримка підприємств, особливо приватизованих, полягає у створенні таких умов власникам, щоб вони могли закріпити набуту власність у процесі ефективної господарської діяльності. Джерелами інноваційно-інвестиційної підтримки можуть бути кредитні ресурси, іноземні інвестиції, позабюджетні кошти, інноваційні фонди тощо. З іншого боку, державна підтримка підприємств має виступати як взаємозв'язок між державою та підприємством. Інноваційне

інвестування позитивно відбивається на виробничо-господарській діяльності, дає змогу оновити виробничо-технічну базу, подолати кризові явища, суспільство ж отримає оновлене виробництво, збалансованість державного бюджету, нові робочі місця, підвищення матеріального становища населення, що матиме позитивні соціально-економічні наслідки.

### ***Методи державного регулювання інноваційної діяльності.***

Регулювання умов інноваційної діяльності здійснюється через систему податків, проведення амортизаційної політики, надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв; проведення кредитної політики; через державні норми та стандарти; антимонопольні заходи; регулювання сфер і об'єктів інвестування інновацій; регулювання фінансових інвестицій.

Розглянемо окремі засоби регулювання інноваційної діяльності.

#### ***1. Закони і законодавчі акти.***

Однією з найважливіших економічних функцій держави в ринковій економіці є створення правової основи її функціонування. Насамперед це прийняття законів і правил, що регулюють економічну діяльність, а також контроль за їх виконанням. Створюючи законодавчу базу, держава встановлює юридичні принципи функціонування економіки, виконувати які зобов'язані всі суб'єкти економічної діяльності. До числа таких правил належать закони, законодавчі й нормативні акти, які захищають права власності, визначають форми підприємства, умови функціонування підприємств, їхні взаємозв'язки між собою та державою.

Правове регулювання розвитку економіки України здійснюється шляхом прийняття Верховною Радою України законів і законодавчих актів, видання указів Президента, нормативних актів Уряду (постанов, розпоряджень), Національного банку України, а також розроблення механізму їхньої реалізації й контролю за їх виконанням. Закони, законодавчі і нормативні акти визначають об'єкт і зміст регулювання, відповідальність юридичних і фізичних осіб за їх невиконання. Закони здійснюють функцію довготермінового правового регулювання, а укази, нормативні акти, як правило – короткотермінового, або оперативного.

На основі законодавства має бути створене сприятливе правове середовище, яке забезпечує сукупність свобод і прав вітчизняних суб'єктів та їхніх іноземних партнерів у виборі видів господарської діяльності, її організаційних форм; у призначенні й використанні джерел фінансування, доступів до ресурсів, право володіння й розпорядження коштами виробництва. Розроблення системи законів має бути спрямоване на функціонування ринкових саморегуляторів.

#### ***2. Обсяги і джерела інвестування інновацій.***

Другим напрямом діяльності держави є безпосередня участь її загальнодержавних, регіональних і місцевих органів у регулюванні обсягів і використанні різних джерел інвестування інновацій. Та замість директивного планового управління централізованими капітальними вкладеннями і

монополізації функції інвестування ця діяльність має включати розробку довготермінових концепцій розвитку держави та регіонів і виконання конкретних цільових програм, спрямованих на розвиток певних галузей чи виробництва. Здійснення цих програм ґрунтується на функції фінансування інноваційної діяльності. У процесі формування ринку відбувається переміщення фінансування від централізованих до децентралізованих джерел.

### *3. Асигнування і дотації з Державного та місцевих бюджетів.*

Серед засобів впливу держави на процес функціонування економіки важливе місце належить державним асигнуванням і дотаціям, оскільки ключовим моментом у побудові механізму державного регулювання є надійне забезпечення діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Державні асигнування – це виділення певної суми грошових коштів на фінансування господарських об'єктів, видів діяльності або соціальних програм за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також державних позабюджетних фондів.

Бюджетні асигнування встановлюють обов'язків обсяг і цільове призначення витрат бюджетних коштів. Розміри асигнувань для окремих установ визначаються їх затвердженими кошторисами. Грошові кошти на витрати, відповідно до визначених обсягів асигнувань, надаються установам шляхом відкриття кредитів фінансовими органами у банківських установах.

Бюджетні асигнування на інновації перераховуються фінансовими органами банкам, які й фінансують виконання робіт.

Видатки державного бюджету виконують функції політичного, соціального й господарського регулювання.

Перше місце в бюджетних витратах посідають соціальні статті: соціальні допомоги, освіта, охорона здоров'я. У цьому виявляється головна мета державного регулювання – стабілізація, збалансованість, зміцнення й пристосування існуючого соціально-економічного устрою до умов, що постійно змінюються. Соціальні витрати спрямовані на пом'якшення диференціації соціальних груп, властивої соціальному ринковому господарству.

У витратах на господарські потреби майже в кожній країні виділяються бюджетні субсидії сільському господарству. Жодна країна не може бути зацікавлена в прискореному й масовому розоренні селянства, фермерства. Адже від темпів переміщення робочої сили із села в місто залежать рівень безробіття і ступінь самозабезпечення (або залежності від імпорту) країни в продуктах сільськогосподарської сировині. Від купівельної спроможності фермерів і сільського населення залежить стан справ у декількох важливих галузях виробництва й послуг.

Кошти державного бюджету можуть бути спрямовані на кредитування експорту, страхування експортних кредитів. Таким чином держава стимулюватиме експорт і в довготерміновому періоді поліпшить платіжний баланс.

За допомогою асигнувань державного бюджету держава здійснює цілеспрямований вплив на господарські об'єкти у вигляді прямої державної

допомоги на впровадження комплексу природозахисних заходів. У цьому разі державний бюджет відіграє роль інструменту цільового перерозподілу національного доходу на користь вирішення економічних проблем.

#### *4. Норми і нормативи.*

Норми і нормативи як один з важливих засобів державного регулювання використовуються як базовий елемент при розробленні територіальних планів, а також при обґрунтуванні варіантів розвитку країни в цілому.

Система норм і нормативів включає: соціально-економічні норми й нормативи; норми та нормативи розвитку матеріальної бази й соціальної інфраструктури; економіко-екологічні.

#### *5. Ціноутворення.*

За умов виходу економіки України з кризового стану великого значення набуває такий засіб державного втручання, як цінове регулювання. Ціна, – це грошовий вираз вартості товарів, послуг, ресурсів. У ринковій економіці ціна є найбільш поширеною економічною категорією. Вона виступає загальним регулятором процесу суспільного відтворення, вплив якого на діяльність господарюючих суб'єктів доповнюється іншими регуляторами, що їх застосовує держава (податками, відсотковими ставками, валютним курсом, дотаціями). Вартісне оцінювання обсягів виробництва і підтримка економічного порядку впродовж коливань ринкової кон'юнктури здійснюються за допомогою системи ринкових цін.

Рух ринкових цін під впливом співвідношення попиту і пропозиції є основою, вихідним моментом дії ринкового механізму регулювання суспільного відтворення.

Політика цінового регулювання може здійснюватися встановленням відповідної системи ціноутворення. Розв'язуючи це питання, слід враховувати динаміку інфляції, рівень конкуренції та монополізації виробництва, соціальну політику.

Механізм державного регулювання ціноутворення в країні поки що перебуває в стадії становлення, і вирішення цього питання потребує значних зусиль.

#### *6. Ставки податків і пільги з оподаткування.*

Найважливішим засобом державного впливу на соціально-економічний розвиток країни та на інноваційні процеси є податки та податкові пільги. Саме податки, як засвідчує економічна історія, завжди використовувалися державою як найдієвіший засіб регулювання економічних процесів. Податки є складовою фіскальної політики держави: вирішення тих або інших економічних проблем через державний бюджет завдяки певній системі оподаткування та урядових видатків.

На інноваційну діяльність, яка визначає вихідний момент підприємництва, впливають усі податки й платежі, пов'язані з виробничо-господарською діяльністю в цілому. Визначають такі функції податків: фіскальну, стимулюючу, регулюючу та контрольну.

Податкові надходження до бюджету забезпечують державу фінансовими ресурсами, необхідними для її діяльності. У цьому полягає фіскальна функція податків.

Стимулююча функція полягає в тому, що податкові заходи держави (в більшості випадків – податкові пільги) можуть стимулювати виробництво найнеобхідніших видів продукції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підтримувати режим енерго- й матеріалозбереження у виробництві. Наданням додаткових податкових пільг для нових інвестицій держава може заохочувати оновлення основного капіталу.

Регулююча функція полягає в тому, що через податки та податкові пільги держава впливає на виробництво, розподіл, обмін і споживання. З одного боку, податки скорочують фінансові можливості підприємця як покупця засобів виробництва й особливого товару – робочої сили. Оподаткування прибутку потенційно зменшує виробниче споживання. Податки на заробітну плату скорочують потенційні можливості особистого споживання та вирівнюють доходи. З іншого боку, застосовуючи гнучку й всеохоплюючу систему податків, держава може впливати на реалізацію суспільного продукту, темпи нагромадження капіталу і технічного оновлення виробничого апарату, а також регулювати темпи економічного зростання, формування пропорцій і структури суспільного виробництва. Частина валового внутрішнього продукту, що удержавлюється за допомогою податків, є фінансовою основою державного регулювання ринкових відносин.

Податки змінюють структуру попиту і споживання, відносно скорочують, але вирівнюють виробничий та особистий попит і споживання. Однак саме за рахунок податків держава утворює фонд грошових коштів, за допомогою якого розширює державний попит і споживання. Так відбувається трансформація структури попиту й споживання.

Податкові пільги на прибутковий податок з громадян головним чином закладено в системі прогресивного оподаткування, що включає механізм вирівнювання доходів. Податкові пільги за доходами громадян мають бути доповнені системою скидок для сімей, що мають утриманців (дітей, інвалідів).

Податкові пільги для підприємств (корпорацій) мають бути чітко визначені за напрямками пільг і діяти не менше 5 років від моменту прийняття закону. Для визначення головних напрямів удосконалення системи державного оподаткування.

На відміну від прямого субсидування, податкові пільги надають право скористатися субсидіями у непрямій формі всім виробникам без заздалегідь визначених обсягів фінансування. Така форма економічного впливу дає змогу уникнути безпосереднього державного втручання у справи субсидованих компаній.

#### *7. Відсотки за кредит і державні гарантії.*

Важливою сферою державного впливу є грошово-кредитні відносини, оскільки вони є стрижнем усієї економічної системи, незалежно від ступеня розвитку приватного сектора. Держава навіть за умов ринкової економіки надає

великого значення контролю за формуванням і використанням національних кредитних ресурсів. Останні утворюються в процесі суспільного відтворення – формування розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту. За своєю сутністю кредитні відносини є грошовим виразом, грошовою формою виробничих відносин, важливим наслідком функціонування економіки ці, водночас, необхідним, безумовним джерелом її розвитку. У процесі розбудови економіки України як незалежної держави та переходу її до ринкових відносин державне регулювання має забезпечити вирішення проблем, що виникли внаслідок інфляційних процесів. У числі цих проблем – нерозвинутість системи фінансового планування бодай на середньо термінову перспективу, суперечливість механізмів ціноутворення, кредитування, оподаткування, що аж ніяк не стимулювали ефективне господарювання, невідлагодженість формування й використання кредитних ресурсів. Необхідно створити передумови для органічного поєднання фінансових відносин з іншими економічними відносинами, перетворити кредитний механізм на потужний і ефективний державний регулятор функціонування економіки.

#### *8. Державні замовлення і закупівлі.*

Ефективними регуляторами прямої дії на виробництво є державне замовлення й державні закупівлі.

Оскільки економічна роль держави полягає в забезпеченні загальнодержавних потреб та захисту інтересів соціально незахищених груп населення, державним замовленням як інструментом державного регулювання формуються завдання на виготовлення, поставку промислової, спеціальної та сільськогосподарської продукції, продовольчих і непродовольчих товарів народного споживання, виконання робіт і надання послуг за номенклатурою і в обсягах, що забезпечують реалізацію державних та міждержавних цільових програм, виконання міжурядових угод і створення державних резервів.

Державним замовленням як засобом державного регулювання можуть охоплюватися підприємства різних форм власності. Вони можуть подавати до органів державної виконавчої влади, що формують державне замовлення, пропозиції щодо включення їхньої продукції до державного замовлення.

За сучасних економічних умов державне замовлення певною мірою стимулює розвиток пріоритетних галузей, виконання міждержавних угод, експортно-імпорتنих операцій, впровадження нових технологій.

#### *9. Мито і митні платежі.*

Велике значення для відновлення економіки України на сучасному етапі має дотримання методами державного регулювання водночас відкритості економіки й її економічної безпеки. При вирішенні цієї проблеми державний механізм спирається на такі засоби регулювання, як мито й митні податки.

#### *10. Ліцензії і квоти.*

До стаціонарних засобів державного регулювання можна віднести ліцензування, квотування, стандартизацію та експертизу інвестиційних проектів. Це прямі засоби впливу держави на інвестиційну діяльність, оскільки за їхньої реалізації держава бере безпосередню участь у непрямих засобах.



Ліцензування – це надання дозволу на проведення будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом та наданням послуг, і ліцензування продукції. За умов технологічної відсталості ліцензування суб'єктів інвестиційної діяльності спроможне підвищити ефективність виробництва, а купівля ліцензій на виробництво продукції здатна підняти економіку на вищий щабель розвитку. Це – нетарифні засоби регулювання, які застосовуються практично в усіх розвинутих капіталістичних країнах і країнах, що розвиваються. Ліцензія експорту (або імпорту) – це оформлене належним чином право на експорт (імпорт) товарів або валютних коштів з метою інвестування або кредитування протягом установленого терміну.

Ліцензійна система передбачає, що держава через спеціально уповноважене відомство видає дозвіл на здійснення зовнішньоторговельних операцій певними товарами, які включено до списків ліцензування з експорту й імпорту.

### *11. Підтримка інфраструктурних утворень.*

Перед нашою країною стоїть завдання розвитку ринкової інфраструктури у вигляді нових елементів господарського механізму, яка забезпечувала б кваліфіковане обслуговування вітчизняних та іноземних інвесторів. До їх переліку входять кредитні інституції, які є суб'єктами інноваційно-інвестиційної діяльності. Створення широкої мережі банківських установ – одна з обов'язкових умов з обов'язкових умов активізації інновацій.

Банківські установи мають здійснювати кредитування проектів на основі їхньої ретельної оцінки та відбору й виконувати функції інформаційного обслуговування і консультації з питань ефективного інвестування, самостійно здійснювати інноваційну діяльність. Важливим елементом тут є створення фондових бірж, інвестиційних фондів й інвестиційних компаній, які мають забезпечити створення й функціонування фондового ринку. Великого значення для ефективного здійснення інноваційної діяльності набувають страхові компанії, які повинні надавати необхідний комплекс страхових послуг. Підвищується потреба в послугах консалтингових фірм, які виконують інформаційні та проектні роботи. В Україні значна увага приділяється створенню інноваційної інфраструктури, але гостро стоїть питання її розвитку і вдосконалення.

### **Питання для самоконтролю**

1. Сутність інноваційної політики.
2. Цілі та завдання інноваційної політики.
3. Вплив інноваційної політики на конкурентоспроможність.
4. Принципи інноваційної політики.
5. Передумови та рівні формування інноваційної політики.
6. Тенденції формування інноваційної політики.
7. Етапи розвитку інноваційної політики.
8. Світові тенденції інноваційної політики.

9. Особливості національних інноваційних систем зарубіжних країн.
10. Взаємозв'язок інноваційної політики з науково-технологічною та промисловою політикою.
11. Зарубіжний досвід компаній у формуванні та реалізації інноваційної політики.
12. Антикризова інноваційна політика міжнародних компаній.
13. Сутність державної інноваційної політики.  
тема Вплив держави на формування інноваційної політики суб'єктів підприємництва.
15. Державні пріоритети в сфері науки і технологій.
16. Стан формування державної інноваційної політики в Україні.
17. Вплив державної інноваційної політики на економічне зростання.
18. Проблеми формування інноваційної політики.
19. Напрями та шляхи вдосконалення державної інноваційної політики.
20. Корпоративні структури в інноваційній моделі економічного зростання.
21. Напрями реалізації інноваційної політики корпоративних структур.
22. Підвищення активності підприємницького середовища.
23. Орієнтація науки на розв'язання завдань інноваційного розвитку.
24. Інститути інноваційного розвитку.
25. Фактори впливу на ефективність інноваційної політики.

### Тестові завдання

1. Стратегічною інноваційною ціллю компанії є:
  - а) завоювання лідируючих позицій на ринку;
  - б) забезпечення високої конкурентоспроможності компанії;
  - в) забезпечення високої конкурентоспроможності продукції компанії;
2. Постановка інноваційних цілей та завдань включає:
  - а) розробку реальних та ясних цілей;
  - б) розробку реальних та ясних цілей і завдань, їх узгодженість з іншими цілями менеджменту, а також адресність цілей та завдань;
  - в) розробку реальних та ясних цілей, їх узгодженість з іншими цілями менеджменту.
3. При організації інноваційного процесу на макrorівні слід використовувати:
  - а) методи пасивного пошуку інноваційної ідей;
  - б) методи активного пошуку інноваційної ідей;
  - в) методи активного і пасивного пошуку інноваційної ідей.
4. Скільки ідей в середньому необхідно розглянути для знаходження одного інноваційного продукту?
  - а) не менш 20 ідей;
  - б) не менш 40 ідей;
  - в) не менш 60 ідей;

5. Що таке креативна корпорація?

а) Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею;

б) Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею, сформована система партнерських стосунків, а сама корпорація побудована навколо творчої особистості;

в) Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею та сформована система партнерських стосунків

6. Серед типових причин проектних невдач знайдіть одну зайву:

а) недостатньо чітке уявлення про цілі проекту, а також слабка підтримка з боку топ-менеджерів компанії;

б) застаріла організаційна структура;

в) учасники проекту не були підготовлені до роботи в команді;

г) слабка підтримка з боку держави;

7. Сутність інновації найкращим чином розкриває наступне визначення:

а) інновація – це позитивна і прогресивна зміна.

б) інновація – це сукупність технічних, виробничих, комерційних заходів, які забезпечують появу на ринку нових процесів та обладнання;

в) інновація – це процес, в якому ідея набуває економічний зміст.

8. Визначте підсистеми, на яких ґрунтується стратегічне управління інноваціями:

а) загальний менеджмент і функціональний менеджмент;

б) нормативний і стратегічний менеджмент;

в) оперативний і стратегічний менеджмент;

г) підсистема наукової допомоги.

9. Що передбачає розробка інноваційної політики:

а) визначення цілей і стратегії;

б) формування політики капіталовкладень;

в) обґрунтування технічної політики;

г) втілення нововведень.

10. Визначте можливі види стратегії у практиці стратегічного управління інноваціями:

а) базові;

б) функціональні;

в) комбіновані;

г) усі відповіді правильні.

11. З'ясуйте послідовність етапів сценарію стратегічної поведінки інноваційних підприємств:

а) підприємницька політика;

б) розробка філософії підприємства;

в) місія підприємства;

г) цілі;

д) стратегії;

е) оперативні завдання.

12. Визначте методи стратегічного управління інноваціями:

- а) управління на основі екстраполяції;
- б) управління на основі розробки принципово нових стратегій;
- в) управління на основі оперативних рішень;
- г) усі відповіді правильні.

13. Який підхід покладено в основу управління інноваціями:

- а) ситуаційний;
- б) проблемно-орієнтовний;
- в) системний;
- г) комплексний.

14. Який варіант відповіді розкриває зміст функції оперативного управління інноваційним проектом найкращим образом?

- а) узгодження дій членів проектної команди;
- б) узгодження дій членів проектної команди, вирішення поточних питань;
- в) узгодження дій членів проектної команди, вирішення поточних питань та забезпечення працівників адекватної оплатою їх праці.

15. Інноваційний менеджмент включає чотири основні функції. Серед вказаних знайдіть одну зайву.

- а) планування інновацій;
- б) пошук необхідних інвестицій;
- в) організацію інноваційної діяльності;
- г) оперативне управління інноваційною діяльністю;
- д) контроль.

16. Який варіант відповіді розкриває зміст функції контролю над інноваційним проектом найкращим образом?

- а) перевірка ходу виконання планів;
- б) перевірка ходу виконання планів та забезпечення їх своєчасної корекції;
- в) перевірка ходу виконання планів, забезпечення їх своєчасної корекції та документування всіх змін;

17. Керівник інноваційного проекту повинен мати багато особистих якостей. Знайдіть з перелічених якостей одну зайву.

- а) наявність широких знань, а також здібність бачити проблему в цілому;
- б) здібність встановлювати цілі та критерії оцінки їх виконання;
- в) вміння організовувати виконання завдань та проводити набір в проектну команду;
- г) наявність глибоких знань по всіх проблемах проекту;
- д) наявність досвіду розвивати комунікацію та розв'язувати конфлікти всередині проектної команди.

18. Який варіант відповідей розкриває головні умови успішної реалізації інноваційного проекту найкращим чином?

- а) ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях;
- б) ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків;

в) ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків, наявність ресурсів та єдиної команди, а також досвідченого керівника проекту.

19. Виберіть правильне визначення терміну «планування інновацій»:

а) це цільова орієнтація учасників процесу менеджменту на підприємстві;  
б) це система розрахунків, що спрямовані на вибір і обґрунтування цілей розвитку інноваційного підприємства та підготовки рішень, які необхідні для їх досягнення;

в) усі відповіді правильні;

г) жодна з відповідей не є правильною.

20. Визначте зміст продуктово-тематичного планування інновацій:

а) полягає у визначенні розрахунків матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань;

б) полягає в формуванні перспективних напрямів і тематики НДДКР, підготовці програм і заходів з оновлення продукції, удосконалення технології і організації виробництва на інноваційному підприємстві;

в) полягає в формуванні інноваційної політики;

г) жодна відповідь не є правильною.

21. Визначте зміст техніко-економічного планування інновацій:

а) це розрахунки трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань, а також оцінка економічних резервів і ефективності інноваційної діяльності підприємства;

б) це планування обсягів робіт, навантаження підрозділів і виконавців, побудування календарних графіків проведення робіт за окремими проектами, всій сукупності запланованих робіт, завантаження обладнання і підлеглих, розподіл робіт за окремими календарними періодами;

в) жодна відповідь не є правильною;

г) усі відповіді правильні.

22. Оперативне управління інноваційним процесом означає:

а) прийняття рішень по конкретним проблемам інноваційної діяльності;

б) проведення оперативних нарад з питань інноваційної діяльності;

в) створення системи оперативного інформування керівництва підприємства.

23. Контроль інноваційного процесу включає чотири ключових дії. Знайдіть серед зазначених одну зайву.

а) порівняння досягнутих інноваційних результатів з плановими;

б) проведення ринкових досліджень на предмет комерціалізації інноваційних результатів;

в) збір інформації про інноваційну діяльність конкурентів;

г) контроль якості інноваційних результатів;

д) внесення коректив до інноваційних планів.

24. Мотиваційний механізм інноваційного процесу представляє:

а) систему мотивації інженерів організації;

б) систему мотивації всіх працівників організації;

в) систему спонукання працівників до досягнення високих інноваційних результатів.

25. В якості основних засобів мотивації інноваційного духу можна виділити три. Знайдіть одну зайву.

- а) делегування прав та відповідальності;
- б) гідна заробітна плата працівників;
- в) мотивація членів проектних команд;
- г) використання харизматичного стилю керівництва.

### Літературні джерела

1. Провайдинг інновацій: Підручник / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Госман та ін.; за ред. проф. М.П. Денисенка. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 448 с.

2. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.

3. Андросова О.Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності. Монографія. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.

4. Антонец В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие / под ред. К.А. Хомкина. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 320 с.

5. Михайлова Л.І., Турчина С.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

6. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: «Основа», 2005. – 552 с.

7. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.

8. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

9. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.

10. Дандон Элейн. Инновации: как определяют тенденции и извлекают выгоду. – Москва: Вершина, 2006. – 304 с.

11. Меркулов М.М. Научно-технологический развитие и управление инновациями: монография. – Одеса: Фенікс, 2008. – 344 с.

12. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Дело, 2006. – 584 с.

13. Грузнов И.И. Управление процессами исследования и разработки инноваций. – Одесса: Полиграф, 2007. – 434 с.

14. Стерхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009. – 296 с.

15. Румянцев А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: учеб. пособие. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2007. – 200 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА  
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
(для магістрів)**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За редакцією  
доктора економічних наук, доцента **Ковтуненко К. В.**

*Друкується в авторській редакції*

Підписано до друку 05.02.2018. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. арк. 31,75. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс 044-425-01-34

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.