

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Інноваційна політика підприємства в галузі міжнародного бізнесу»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-мб  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу  
Семенов З.С.

Керівник: доц. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
канд. наук з державного управління, доц  
Петрова К.В.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук, доцент  
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Семенов Захар Сергійович

1. Тема роботи «Інноваційна політика підприємства в галузі міжнародного бізнесу»

керівник роботи: Петрова К.В., к.держ.упр., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

8 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		
3	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Семенов З.С.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Петрова К.В.

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Інноваційна політика підприємства в галузі міжнародного бізнесу»: 70 сторінок, 8 таблиць, 8 рисунків, 12 джерело.

Об'єктом роботи є кадрова політика підприємства та система управління персоналом в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних основ, принципів та методів управління персоналом підприємства в системі технологій та інноваційного розвитку.

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень і розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики та системи управління інноваційним розвитком.

Методи дослідження – діалектичної логіки, узагальнення, комплексний аналіз і синтез, графічний, порівняльно-економічний аналіз.

У роботі досліджуються теоретичні аспекти формування інноваційної політики та системи управління персоналом. Вивчено особливості системи управління інноваціями. Розкрито сутність, типи та особливості формування кадрової політики. Визначено важливість розвитку персоналу як провідного елемента інноваційної політики в сучасних умовах. Виконано дослідження кадрової політики та системи управління персоналом ТОВ «Ай ти Навігатор».

Проаналізовано інноваційну політику підприємства та її основні складові. Надано оцінку системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства. Запропоновано заходи щодо удосконалення кадрової політики підприємства на основі проведення кадрового аудиту та автоматизації функцій з управління персоналом на підприємстві.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ІНВІСТИЦІЇ, СТРАТЕГІЯ  
ПОЛІТИКА, ПІДПРИЄМСТВО, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

## ABSTRACT

Qualification work "Innovative policy of the enterprise in the field of international business": 70 pages, 8 tables, 8 figures, 12 sources.

The object of the work is the personnel policy of the enterprise and the personnel management system in wartime conditions.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological and practical foundations, principles and methods of enterprise personnel management in the system of technologies and innovative development.

The purpose of the work is to generalize theoretical provisions and develop recommendations for improving personnel policy and the management system of innovative development.

Research methods – dialectical logic, generalization, complex analysis and synthesis, graphic, comparative economic analysis.

The paper examines the theoretical aspects of the formation of an innovative policy and personnel management system. Peculiarities of the innovation management system have been studied. The essence, types and features of personnel policy formation are disclosed. The importance of personnel development as a leading element of innovation policy in modern conditions is determined. A study of the personnel policy and personnel management system of "Ai ti Navigator" LLC was carried out.

The innovative policy of the enterprise and its main components are analyzed. An assessment of the personnel motivation system in the structure of the company's personnel policy is given. Measures to improve the personnel policy of the enterprise on the basis of personnel audit and automation of personnel management functions at the enterprise are proposed.

INNOVATION MANAGEMENT, INVESTMENT, STRATEGY, POLICY,  
ENTERPRISE, MOTIVATION, PERSONNEL DEVELOPMENT

## ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Система управління інноваціями: основні поняття і сутність	11
1.2 Сутність, типи та особливості формування інноваційної політики	17
1.3 Розвиток персоналу як провідний елемент інноваційної політики в сучасних умовах	24
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЙ ТИ НАВІГАТОР»	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор»	38
2.2 Характеристика основних складових кадрової політики підприємства	52
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор»	54
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	58

## ВСТУП

Актуальність теми: «Інноваційна політика підприємства в галузі міжнародного бізнесу» зумовлена тим, що ефективна економічна діяльність в сучасному суспільстві широко пов'язана із пошуком та впровадженням нових ідей, які стосуються створення нових соціальних благ найбільш ефективним шляхом. Справа йдеться про спроможність економічних суб'єктів виробляти продукти або надавати послуги з найбільшим прибутком, створювати високу додану вартість та забезпечувати високу якість продукту, яка полягає у спроможності задовольняти інтереси та очікування споживачів. Тим самим забезпечується довготривала присутність підприємства на ринку та стабільна конкурентоспроможність. Інновації у цьому контексті розглядаються як нові споживчі властивості або нові додані вартості, які утворюються разом з нововведеннями у виробничому процесі або, загалом, в управлінні підприємством. Управління інноваціями, як функція менеджменту введена в практику управління не тільки тих компаній, які здійснюють виробничу діяльність, а й тих, що стикаються з жорсткою конкуренцією та вимушені до пошуку аргументів до змагальності за ринки збуту або за нові ресурси у ринковому середовищі.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю впровадження інновацій на підприємстві, як заходу, який забезпечить конкурентоспроможність у тривалому періоді часу.

Впровадження інновацій та їх роль на рівні економічних зв'язків у різних соціальних формаціях досліджувалась багатьма вітчизняними та іноземними вченими, зокрема Й.Шумпетером, П.Друкером, І.Адзісом, В.Інозмецевим, В.Геєцем, О.Амошею, Д. Богиня, О.Алимовим та іншими діячами. При наявності фундаментальних досліджень з зазначеної тематики викликає інтерес приклад впровадження інновацій на конкретному підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у пошуку механізмів управління інноваціями на підприємстві, які підвищують його ефективність в цілому.

Для досягнення мети існує необхідність у виконанні наступних завдань:

- розгляд теоретичних питань управління інноваціями на підприємстві;
- систематизація методології в управлінні інноваціями та оцінці результатів впровадження інновацій;
- надати організаційно-економічну характеристику організації – об'єкта дослідження;
- визначити спектр послуг у організації;
- проаналізувати стан та перспективи інноваційної діяльності у організації;
- виявити недоліки в управлінні інноваційною діяльністю в організації;
- запропонувати шляхи щодо внесення удосконалень в управлінні інноваційною діяльністю у організації.

Об'єктом дослідження є Запорізька торгово-промислова палата, об'єднання підприємств зі спеціальним статусом, який визначений Законом України "Про торгово-промислові палати в Україні". Організація надає ділові послуги, сутність яких полягає у підтримці зовнішньоекономічної діяльності та розвитку ділового середовища в країні та адміністративних територіях.

Предмет дослідження – управління інноваційною діяльністю, яка полягає у впровадженні нових послуг для підприємців у конкурентному середовищі та сфері адміністративних послуг.

В дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- монографічний - у першому розділі при описі теоретичних аспектів інноваційної діяльності в організації;
- порівняльний, економіко-статистичний, структурного аналізу - у другому розділі при аналізі поточного стану та перспектив організації;



- графічний – у другому розділі, для наочного представлення динаміки послуг в організації;
- факторного аналізу – у другому розділі для опису факторів впливу на основні економічні показники в управлінні інноваціями в організації;
- простого моделювання – у третьому розділі для прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження;
- абстрактно-логічний – для формулювання пропозицій та висновків.

Інформаційною базою дослідження стали підручники та навчальні посібники з менеджменту, економіки підприємства, монографії за тематикою роботи, статистичні данні, матеріали публічної звітності організації та результати переддипломної практики.

Інноваційний характер діяльності в сфері міжнародного бізнесу полягає саме в тому, що підприємства повною мірою використовують всі можливості сучасного міжнародного бізнесу в тому числі: крауфандінг, ліцензійну торгівлю, мережевий маркетинг тощо та закони і правила сучасного міжнародного бізнесу, які покладаються переважно на більш вигідне сполучення факторів та засобів виробництва, що знаходяться у розпорядженні підприємця в даний період часу на даній території.

Інноваційність виявляється у спроможності підприємця знаходити або створювати нову споживчу якість або ж нову додану вартість, яка еквівалентна їй. В сфері міжнародного бізнесу існують доволі багато можливостей створити ідею нової доданої вартості з рахунок нових ідей та технологічних рішень, пов'язаних з удосконаленням виробництва та підвищеннями якості продукції, що передують захопленню нових сегментів ринку та залучення нових покупців у сферу інтересів підприємства.

Інноваційність в бізнесі – це диверсифікація його напрямків для утворення нових способів отримання доданої вартості та залучення нових сегментів ринку, що сприятиме розвитку бізнесу на стратегічному рівні менеджменту підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

#### 1.1. Поняття про інновації в менеджменті

Функціонування й розвиток економічних організацій спрямовані на збереження та зміцнення їхніх ринкових позицій. За умов жорсткої конкуренції це вдається лише тим із них, які орієнтуються на високі стандарти діяльності й постійно дбають про забезпечення своїх конкурентних переваг через залучення різноманітних інновацій. Ринкова динаміка потребує посиленої уваги вищого управлінського персоналу до інноваційних процесів, виокремлення серед великої кількості новацій тих, які можуть принести істотну користь організації.

Серед чинників зовнішнього оточення, які найбільше стимулюють організації до залучення інновацій, можна назвати такі:

- зменшення рівня стабільності вхідного потоку матеріальних і сировинних ресурсів, які використовуються для забезпечення виробничої діяльності;
- збільшення різноманітності продуктів, що претендують на те саме місце на ринку;
- зміна потреб і бажань клієнтів;
- економічні цикли, потрясіння і непевності, які впливають на ринок;
- технологічні зрушення, що приводять до заміни сформованих ідеологій виробництва.

Тому основним завданням інноваційного менеджменту, як складової стратегічного управління організацією, є визначення основних напрямів її науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах: розробка й запровадження нової продукції; вдосконалення й модифікація продукції, яка виготовляється, надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і

нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо. Для реалізації цих завдань інноваційний менеджмент передбачає:

- розробку планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- формування і проведення єдиної інноваційної політики в усіх підрозділах організації;
- ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів;
- створення організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

На думку П. Друкера - "інновації (або новаторство) — це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування". Але особливістю інновацій є те, що їхня корисність, як правило, усвідомлюється не всіма і не відразу. І якщо вищий рівень менеджменту приймає рішення щодо інновації, то першочерговим завданням має бути стимулювання її позитивного сприйняття всіма членами організації [2, с.13].

Звичайна практика впровадження системних нововведень, коли спершу розробляється стратегія перетворень, потім здійснюються самі перетворення і аж насамкінець персонал навчають новим методам роботи, є досить неефективною, тому що вона апріорно передбачає розуміння доцільності змін усіма членами організації. Насправді ж ситуація далека від досконалості. Значна кількість менеджерів і рядових працівників вбачають у новаціях лише додаткові клопоти для себе й розраховувати на їхню добровільну допомогу й активну участь є, меншою мірою, необачно для вищих керівників. Саме тому виникає необхідність цілеспрямованого управління інноваційною діяльністю підприємства, яке передбачало б не лише організацію впровадження нової ідеї під тиском вищого керівництва, але й зміщення акцентів у системі стимулів персоналу в бік заохочення

ініціативи, участі в перетвореннях, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо (рис.1.1.)[12].



Рис. 1.1 Схема стимулювання інноваційних процесів у організації

При всій важливості висловленого припущення, слід зауважити, що корисність інновації сприймається вищим менеджментом організації і рядовими її членами по-різному. Завдяки стратегічному мисленню генеральних менеджерів вони можуть багатоаспектно оцінювати наслідки інновації, прогнозуючи в кінцевому підсумку її спроможність зміцнювати конкурентні позиції. Водночас значна частина тих, кого безпосередньо стосуються зміни, хотіла б відчувати переваги роботи по-новому вже сьогодні, не чекаючи, поки інновація дасть віддачу в майбутньому. Тому система стимулів інноваційних процесів має охоплювати компоненти так званого поточного стимулювання і стимулювання за результатами роботи всієї організації. Зокрема, активно сприяють реалізації нововведення стимули, зорієнтовані на дотримання запланованих термінів впровадження. Ці стимули мають більшу силу для виконавців, тих, хто змушений опановувати нові види діяльності, залучатися до нових організаційних взаємовідносин тощо. На противагу цьому менеджмент середнього й вищого рівня повинен орієнтуватися на кінцеві результати й найефективнішим у цьому разі буде його стимулювання через систему участі у прибутках.

Отже, завдяки диференційованому підходу до стимулювання різних категорій працівників дієвість стимулів підвищується, що сприяє формуванню інноваційного типу мислення в персоналу організації. Це дає змогу зняти проблему опору організаційним змінам і підвищує імовірність освоєння новації в заплановані терміни.

Виходячи із викладеного вище, основним завданням інноваційного менеджменту, як складової оперативного управління організацією, є вивчення економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних чинників, що впливають на її здатність здійснювати інноваційну діяльність, а також розробка ефективних форм організації цієї діяльності. Таким чином, об'єктом інноваційного менеджменту є інноваційні процеси і їх перебіг в організації, а предметом управління - новації та інновації (нововведення).

У загальній формі інноваційний процес визначається як створення, поширення й застосування продукції і технологій, яким притаманна науково-технічна новизна і які задовольняють нові суспільні потреби. Початковою стадією інноваційного процесу є фундаментальні дослідження, спрямовані на вивчення теоретичних засад певних процесів чи явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення певної гіпотези, яка потребує підтвердження. Світовий досвід показує, що фундаментальні дослідження можуть дати позитивний результат лише в 10% випадків. Дещо більший вихід позитивних результатів буде, якщо дослідження мають цілеспрямований (пошуковий) характер, у ході якого висувуються ідеї щодо матеріалізації наявних теоретичних знань. Вони завершуються обґрунтуванням та експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. І фундаментальні, і пошукові наукові дослідження здійснюються у спеціалізованих наукових закладах і фінансуються здебільшого за рахунок державних коштів. В Україні за останнє десятиліття значно зменшився

накопичений науковий потенціал, і фундаментальні дослідження за наявних умов фінансування не можуть давати відчутної віддачі.

Другим етапом інноваційного процесу є визначення напрямів прикладного застосування знань, отриманих під час фундаментальних досліджень. Результатом прикладних науково-дослідних робіт можуть бути нові технології, нові матеріали, нові системи. Ці роботи також потребують значних інвестицій, є ризикованими й виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вищими навчальними закладами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо (рис.1.2.).

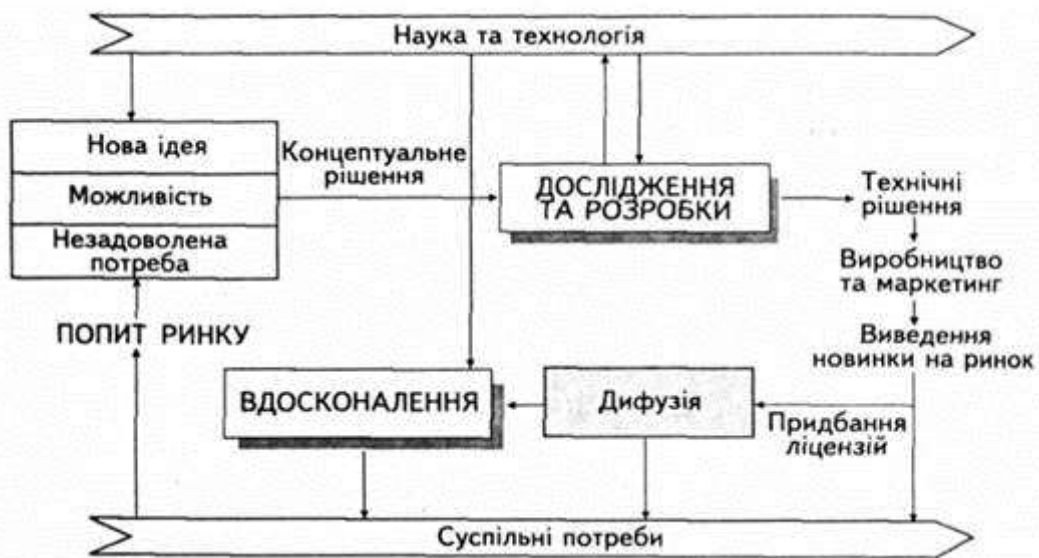


Рис. 1.2. Загальна модель інноваційного процесу з врахуванням трансферу нововведень

Ці проблеми зумовлюються безперервним розвитком науки й техніки, появою нових знань, які формують нові потреби і пропонують кращий спосіб їх задоволення. Усвідомлення того, що відсутність належної уваги до інноваційної діяльності гальмуватиме розвиток фірми, призведе її до технологічного відставання, ослабить її ринкові позиції, є дійовим стимулом

для вищого керівництва. Тільки за рахунок систематичного новаторства, цілеспрямованого і організованого пошуку змін і аналізу можливостей, які надає середовище господарювання, своєчасного і обгрунтованого залучення нововведень можна постійно поліпшувати діяльність організації, підвищувати її престиж і конкурентоспроможність. Для пошуку інноваційних ідей необхідно використовувати як потенціал підприємства, так і сигнали зовнішнього середовища. Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на такі джерела інноваційних можливостей:

- несподівані для фірми чи галузі події (успіх чи провал, певна зовнішня подія);
- невідповідність між реальністю та уявленнями про неї;
- інновація внаслідок потреби технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості чи ринку, не усвідомлені всіма;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях та значеннях;
- нові знання.

В буквальному перекладі з латини інновація означає введення (впровадження) новацій (нововведення). Під новацією розуміють новий порядок, новий звичай, новий метод, нове явище. Нововведення - це впровадження нових ідей, продуктів, послуг і виробничих процесів. Новація набуває іншої якості - стає нововведенням або інновацією - з моменту прийняття до поширення. Інновація - новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор інновації) та його компанія здобувають переваги над конкурентами. І. Шумпетер тлумачить інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих

чинників, мотивовану підприємницьким духом. Він вирізняє п'ять типів інновацій:

- виготовлення нового, невідомого споживачам блага чи створення нової якості того або іншого блага;
- впровадження нового для даної галузі промисловості методу виробництва, який не обов'язково базується на новому науковому відкритті, а може полягати в новому способі комерційного використання відповідного товару;
- освоєння нового ринку збуту, на якому до цих пір дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;
- залучення нового джерела сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, існувало це джерело раніше чи просто не бралось до уваги, вважалось недоступним, чи ще тільки передбачалось його створення;
- введення нових організаційних та інституційних форм.

Для визначення перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти подальшому розвитку організації, корисною є їх класифікація за низкою основоположних ознак. Це дає змогу впорядкувати процес пошуку й залучення нововведень, зробити його цілеспрямованішим. Залежно від критерію, який використовується для класифікації, одні й ті ж нововведення можуть належати до кількох типів. Беручи до уваги велику кількість класифікаційних ознак, яка використовувалася різними авторами для систематизації нововведень відповідно до об'єкта й завдань досліджень, зупинимося лише на деяких з них. При цьому зауважимо, що наведена класифікація передбачає чотири основних види інновацій на підприємствах:



- інновації продукції;
- інновації процесів (технологічних);
- інновації робочої сили (персоналу);
- інновації управлінської діяльності.

Наведена класифікація дає змогу пов'язати з певним типом інновацій відповідну стратегію фірми, вибрати спосіб залучення нововведення в організацію, способи співпраці з іншими організаціями чи науково-дослідними установами, сконструювати економічні механізми та організаційні форми управління інновацією в процесі її впровадження, розробити в організації систему стимулювання інноваційної діяльності тощо. Іншими словами, класифікація нововведень допомагає керівництву фірми здійснювати цілеспрямоване управління інноваційними процесами, концентрувати зусилля на тих напрямках інноваційної діяльності, які є оптимальними для її ресурсних можливостей, сфери діяльності й можуть принести фірмі найбільшу вигоду. На жаль, більшість із вітчизняних фірм, оцінюючи перспективні напрями своєї діяльності, надають перевагу репродуктивному підходові, коли дублюється й поширюється вид діяльності, який себе вже зарекомендував як економічно вигідний. При цьому впроваджуються, як правило, інновації першого-четвертого порядку, характерною особливістю яких за сучасних умов є короткий життєвий цикл, оскільки ринок швидко насичується однотипними товарами чи послугами, на ньому посилюється конкурентна боротьба й даний вид діяльності стає малоприбутковим унаслідок прагнення кожного із суб'єктів, які працюють на відповідному сегменті ринку, втримати свою частку, що можливо в основному за умови зниження ціни [13]. Отже, така інноваційна діяльність поліпшує позиції фірми лише на короткий час і наступним кроком підприємця є пошук нового виду діяльності, який би забезпечував більшу

вигідність. Якщо й цей крок здійснюватиметься за інкременталістською схемою (інновації навздогін, вслід за "піонерами"), то це знекровлюватиме фірму та консервуватиме її відсталість. Тому управління інноваційними процесами насамперед передбачає вибір певної інноваційної стратегії, яка за чинних умов господарювання може принести найбільшу вигоду. Розглянемо, які інноваційні стратегії можуть використовувати підприємства України.

Функціонування та розвиток організації забезпечується всією сукупністю її внутрішніх елементів. Отже, потенціалом організації у широкому розумінні можна вважати її здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії і спроможність своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас з розвитком потенціалу відбувається розвиток організації і її підрозділів, а також усіх елементів виробничо-господарської системи. Але досить часто організації, що змогли налагодити стабільне виробництво за певних умов, стикаються зі значними труднощами під час зміни цих умов унаслідок інертності елементів свого внутрішнього середовища. Таке відставання в темпах і термінах змін спричиняє ослаблення конкурентних позицій фірми, втрату нею частки ринку. Тому в межах потенціалу організації слід вирізняти її інноваційний потенціал.

## 1.2. Поняття про інноваційний потенціал організації

Інноваційний потенціал організації - це міра її готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін. Саме завдяки інноваційному потенціалові організація може оперативіно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни до свого внутрішнього середовища.

Тому оцінка інноваційного потенціалу є необхідною операцією

процесу розробки стратегії. Високий потенціал характеризує спроможність організації в цілому вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни. Низький потенціал не забезпечує такої можливості. Але готовність організації до змін у цілому ще не означає її здатність реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів. У таких випадках потрібен детальніший підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, з використанням, зокрема, схеми "ресурси - функції - проекти". Ця схема застосовується ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту і охоплює:

- висвітлення проблеми розвитку підприємства й постановку завдання, що входить до програми розв'язання проблеми;
- опис середовища розв'язання проблеми (стан внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність);
- оцінку ресурсного потенціалу щодо поставленого інноваційного завдання (забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);
- характеристику здатності персоналу досягати зазначених результатів діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);
- оцінку рівня забезпечення проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);
- визначення інтегральної оцінки потенціалу організації, її готовності вирішити завдання;
- розроблення основних заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для досягнення необхідного потенціалу щодо реалізації інноваційного проекту.

Ще одним способом оцінки інноваційного потенціалу організації є

SWOT - аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність організації реалізовувати інновації, але й визначити, яким чином впливає на цю здатність інноваційний клімат, сформований у зовнішньому середовищі.

Стандартна методика SWOT - аналізу осмислюється з погляду інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, та потенціалу самої організації [17]. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу фірми, які забезпечать їй використання можливостей, що з'явилися в зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);

- слабкі сторони потенціалу фірми, які позбавляють її шансу використати нові можливості або створюють загрозу для її існування.

Як зазначалося вище, інноваційні процеси в організації можуть мати різні завдання — операційні і стратегічні. Операційна інноватика обслуговує поточні короткострокові цілі організацій — поліпшення прибутковості за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту тощо. В основному це локальні інновації, які реалізуються в межах конструкторського й технологічного супроводу виробництва. Потреба в таких інноваціях виникає досить часто як відповідь на окремі вимоги зовнішнього середовища. Ці поліпшувальні інновації є об'єктами функціонального управління. Призначення функціонального управління — підтримувати, зберігати стабільні умови для виробництва продукції, принагідно знижуючи виробничі витрати. З цією метою до інноваційного пошуку долучаються всі працівники підприємства, оцінюючи можливість вдосконалення виробничого процесу через поліпшення організації власної роботи. Найяскравішим прикладом такого підходу є діяльність японських "осередків якості". Але використання лише такого підходу за певних обставин може консервувати відсталість підприємств, затягуючи час,

відволікаючи ресурси (як це мало місце на багатьох українських підприємствах). Становище можуть поліпшити радикальні перетворення, які реалізуються в рамках стратегічної інноватики [13].

Стратегічна інноватика має сприяти вирішенню глобальних завдань існування організації впродовж довгострокової перспективи, досягненню цілей, спрямованих не на отримання поточних прибутків, а на задоволення потреб споживачів. Така інноваційна діяльність уже потребує здійснення низки функцій. Фактично йдеться про цілісний бізнес (від виникнення ідеї до виведення на ринок нової продукції), який об'єднує виконавців усіх стадій створення й реалізації нового продукту. Тому для керівництва такою діяльністю необхідний проектний підхід, особливістю якого є те, що управління інноваційним проектом організаційно відокремлюється від функціонального управління [19].

Запорукою успішної реалізації інноваційного проекту є наявність певних умов:

- ясність цілей проекту на всіх рівнях управління;
- надійність і повнота інформації щодо умов реалізації проекту;
- достатнє ресурсне забезпечення;
- згуртована проектна команда.

Управління інноваційним проектом передбачає, насамперед, призначення його менеджера. Цим встановлюється персональна відповідальність за результати реалізації проекту й водночас зумовлюється можливість самостійно приймати рішення в межах відповідних повноважень. Проектному менеджеру мають бути притаманні певні риси, завдяки яким він може згуртувати учасників проекту, розбудити в них ентузіазм, вселити віру в далеко не завжди очевидний успіх. В поєднанні з функціями керування проектом ділові риси проектного менеджера охоплюють:

- широку обізнаність і вміння оцінити перспективність проекту;
- вміння робити прогнози, планувати, складати розпорядок роботи і оцінювати її виконання;

- здатність встановити цілі, визначити стандарти і критерії виконання;
  
- спроможність виявити проблеми і знайти їх розв'язання;
  
- можливість організувати виконання завдань;
  
- вміння створити команду й керувати нею, забезпечивши делегування повноважень, групову динаміку та організаційний розвиток;
  
- гнучкість і адаптивність;
  
- вміння розробити бюджет і здійснювати фінансовий контроль;
  
- комунікативні риси: міжособистісні, письмові та усні;
  
- спроможність розв'язувати конфлікти і організувати переговори;
  
- здібність до творчості й концептуального мислення.

Для аналізу й оцінки здатності претендента виконувати функції проектного менеджера можна скористатися моделлю експертних оцінок. Вона передбачає оцінку ділових рис менеджера за такою п'ятибальною шкалою:

- відсутні — 1 бал;
  
- проявляються дуже рідко — 2 бали;
  
- проявляються не сильно й не слабко — 3 бали;
  
- проявляються часто — 4 бали;
  
- проявляються систематично — 5 балів.

Експертним шляхом спершу визначається вагомість кожної з рис, а потім — середньозважене значення ділових рис менеджера за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^l \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}, \quad 1.1.$$

де  $K_m$  — середньозважений інтегральний показник ділових рис менеджера, бали;

$i = 1, 2 \dots n$  — кількість балів;

$j = 1, 2 \dots l$  — кількість оцінюваних рис менеджера;

$\alpha_j$  — вагомість  $j$  — тієї риси менеджера за десятибальною системою, яка може досить суттєво змінюватися залежно від умов, в яких доводиться реалізовувати проект;

$\beta_{ij}$  — оцінка  $i$ -тим експертом  $j$  - тієї риси менеджера за п'ятибальною системою [11, с.57].

Цей показник порівнюється з аналогічним показником усіх претендентів на посаду або з еталонним значенням.

Менеджер проекту оцінює всі аспекти кризової ситуації, для виходу з якої необхідна реалізація проекту й висуває концепцію радикального розвитку організації, спираючись на потенціал її співробітників, на глибоке знання і бачення стану зовнішнього середовища. Концепція має передбачати також створення структурної основи проекту, визначення її вирішальних позицій і добір на них фахівців відповідної кваліфікації, здатних очолити певну ділянку і працювати в команді, тобто узгоджувати свою роботу з іншими виконавцями, керуючись інтересами організації в цілому. Членам команди надаються широкі повноваження у вирішенні питань, що

стосуються проекту. Це підвищує їхню мобільність, дає змогу оперативно розв'язувати проблеми, скорочувати терміни виконання роботи.

Проектна команда розробляє графік реалізації інноваційного плану, використовуючи методи мережевого планування (PERT або SRM).

Такі графіки допомагають узгодити в часі й за ресурсами виконання всього комплексу робіт, що стосуються проекту і здійснювати контроль за їх виконанням. Особливістю організації інноваційного проекту є те, що його успіх значною мірою залежить від узгодження інтересів заінтересованих у його реалізації груп — інвесторів, постачальників, споживачів, контракторів і субконтракторів. Тому комплекс робіт має охоплювати й вирішення завдань, що стосуються встановлення стратегічного партнерства між усіма учасниками проекту. Важливими завданнями є також забезпечення підтримки реалізації проекту через систему стратегічного маркетингу. Окрім того, слід зважати на те, що реалізація проекту може бути досить тривалою в часі, тому управління проектом має бути гнучким, що досягається за рахунок постійного моніторингу ринку новацій і залучення тих організаційно-технічних нововведень, які роблять проект досконалішим. Отже, управління інноваційним проектом слід здійснювати в певній послідовності (рис. 1.3.):



Рис.1.4 Послідовність в управлінні інноваційним процесом

Проектний підхід до здійснення інноваційної діяльності дає змогу організації вирішувати найрізноманітніші й найскладніші завдання, пов'язані



з диверсифікацією виробництва, починаючи з розробки концепції продукту й закінчуючи його утилізацією.

Сучасні тенденції у сфері управління проектами проявляються в переході від управління одиничним проектом до роботи над ним як елементом у мережі проектів. Це стає можливим завдяки формуванню в організації проектної (матричної) структури управління, яка передбачає створення умов для виникнення мобільних інноваційних підрозділів (тимчасових творчих колективів), і здійсненню внутріфірмового підприємництва (інтрапренерства) [24, с.18].

Тимчасові творчі колективи створюються для того, щоб прискорити темпи інноваційного пошуку й організації, зменшити час проектування і комерціалізації нового продукту. Вони залучають до свого складу фахівців, обізнаних із суміжними галузями знань, здатних генерувати нестандартні ідеї, вміти втілити їх у життя. Водночас вони можуть адекватно оцінити ринкову кон'юнктуру і прийняти правильне рішення щодо часу виведення нового продукту на ринок. Колективний метод роботи дає змогу розширити діапазон мислення членів групи, активізувати їхній творчий пошук, підвищити вірогідність досягнення успіху у створенні нових виробів, які відповідають потребам завтрашнього дня.

Різновидом тимчасових творчих колективів є ризикові підрозділи компаній, які створюються великими корпораціями з метою освоєння новітніх технологій. Вони являють собою невеликі спеціалізовані виробництва з відносно високою автономією у вирішенні завдань, що стосуються їхньої безпосередньої діяльності. Кошти для їхньої діяльності виділяються з власного бюджету корпоративних підрозділів, із фондів так званого ризикового фінансування. Зважаючи на перспективні дослідження у сфері, що належить до кола інтересів компанії, створюються підрозділи, які ведуть дослідження за певною темою (напрямом). Керівник кожного

підрозділу має право вільного вибору людей, що будуть входити до його групи, а отже, добирає їх відповідно до своїх уявлень про здібності й результативність роботи кожного [29, 31].

У деяких випадках ризикові підрозділи можуть створюватися не з ініціативи керівництва компанії, а за бажанням того чи іншого працівника, який має цікаву ідею, перспективну для створення нового бізнесу, але хотів би, щоб ця ідея була реалізована в межах компанії для зменшення власного ризику, пов'язаного із її комерціалізацією. Аби допомогти працівникові втілити свій задум у життя, керівництво компанії дає змогу використати певні її ресурси (технічні, фінансові, трудові, інформаційні тощо). Якщо організація надає такі можливості своїм працівникам, то можна говорити, що в ній заохочується внутріфірмове підприємництво. Але така система спрацьовує лише в тому разі, коли співробітник поділяє ризик разом з підприємством, тому обов'язковою умовою внутріфірмового бізнесу є вкладення автором ідеї власних коштів у її реалізацію (як правило, для формування оборотного капіталу). Саме участь у ризикові передбачає вищу міру відповідальності працівника, який очолює цю структуру і його активніші дії в напрямі обґрунтування ніші ринку, вивчення сегмента ринку, специфічних вимог споживачів тощо. Водночас участь у ризику зумовлює і участь у прибутках від бізнесу, який сприймається як майже власний, що може передбачати розподіл майбутніх прибутків залежно від співвідношення коштів автора бізнес-ідеї і фірми в момент утворення нового підрозділу. При цьому інтелектуальний внесок автора бізнес-ідеї також може бути закріплений у вигляді частини капіталу під час укладання угоди про партнерство [11].

Прикладом ризикового внутріфірмового підприємництва є так зване бутлегерство — підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами без дозволу керівництва фірми. Але відсутність

формального дозволу не означає, що проведення досліджень переслідується. Навпаки, керівництво намагається не помічати, що якісь роботи ведуться. Така напівпідпільна робота, як у робочий час, так і поза ним, сприяє інтенсифікації досліджень, підсилює мотивацію до успіху й самоствердження й дуже часто дає плідні результати. Тому цей підхід до організації наукових досліджень активно використовують численні американські фірми, в тому числі й така відома, як "Дженерал електрик". Діяльність усіх названих вище підрозділів підвищує творчий потенціал організації, сприяє зростанню наукоємності продукції, зміцнює її конкурентні позиції і робить більш мобільною та гнучкою. Але здатність організації до інноваційної діяльності передбачає не лише спроможність її працівників продукувати ідеї та розробляти стратегію й тактику їх комерціалізації. Невід'ємним елементом інноваційних процесів є їх інвестування, тобто перетворення капіталу у засоби виробництва.

### 1.3. Оцінка ефективності інновацій та їх інвестування

Інвестиції є невід'ємною частиною процесу впровадження інновацій, що пов'язане із створенням нових основних фондів (засобів виробництва). Поняття "інвестиція" - довгострокове вкладення капіталу в різні сфери діяльності з метою отримання прибутку. Отже, інвестиції в інноваційну діяльність організації мають передбачати певний рівень їхньої прибутковості, який би був не меншим, ніж віддача від вкладення вільних фінансових коштів на депозити.

Вважається очевидним, що інвестування інноваційних процесів є ризикованим, але підприємці погоджуються на ризик, очікуючи в разі успіху додаткових прибутків. Причому простежується залежність — чим на більший успіх розраховує підприємець у майбутньому, тим на більші витрати він повинен погодитися тепер, при виборі інновації. Але проблема вибору об'єкта для інвестування не обмежується лише граничною сумою фінансових

коштів. Як правило, компанії прагнуть фінансувати ті проекти, які мають високий потенціал ефективності й забезпечать їм надприбутки. Такі інновації можуть міститися не лише в науково-технічній, але і в організаційній, економічній, соціальній сферах. Інвестиційну привабливість цих інновацій слід визначати передусім за їхніми внутрішніми характеристиками. Але не менше значення для прийняття рішення щодо інвестування інноваційного проекту мають умови залучення фінансових ресурсів. Джерелами інвестицій для інноваційної діяльності можуть бути як власні кошти підприємств, так і залучені (позикові) кошти інших організацій (рис. 1.4). Основними джерелами інвестицій для більшості українських підприємств є на сьогодні власний прибуток та амортизаційні відрахування. Але в деяких випадках, за належного обґрунтування бізнес-ідеї та її високої оцінки конкурсною комісією, фінансування може здійснюватися за рахунок державного бюджету, коштів інноваційного фонду (на безоплатній основі) або за рахунок мікро-кредитів, наданих на безпроцентних чи пільгових засадах. На жаль, такий ефективний і популярний у країнах з розвинутою ринковою економікою спосіб збільшення власних коштів компанії, як емісія акцій, у нас, через нерозвиненість фондового ринку й недосконалість законодавства, використовується мало. Зате останнім часом набули значного поширення нетрадиційні способи кредитування інноваційної діяльності, зокрема лізинг, форфейтинг і франчайзинг.

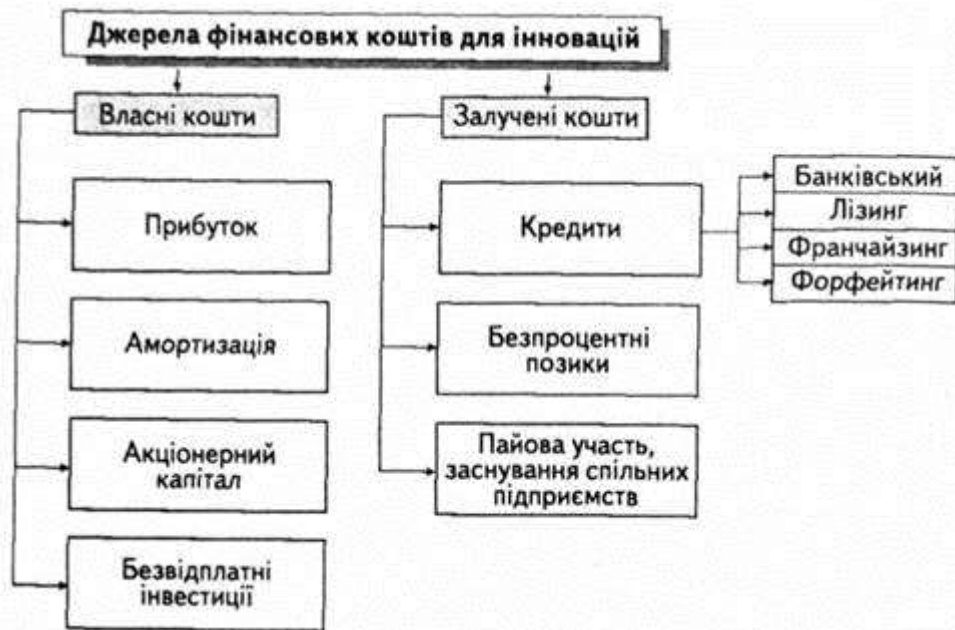


Рис.1.4. Джерела інвестицій на сучасному підприємстві

Лізинг (довгострокова оренда машин та обладнання) дає змогу зменшити розмір початкових інвестицій під час диверсифікації виробництва, крім того, нове обладнання може використовуватися для випуску різних товарів, особливо якщо в лізинг береться комплект техніки, який може бути носієм не лише стабільної, а й плідної технології [4, с. 21]. Лізинг розглядається у переважній кількості випадків, як вимушений захід, який зумовлений технологічними або фінансовими причинами.

Форфейтинг (фінансова операція, що перетворює комерційний кредит у банківський) може використовуватися для акумулювання фінансових коштів у реалізації інноваційного проекту, якщо в інвестора відсутні достатні кошти для інновацій. Терміни погашення векселів, які при цьому підписує інвестор, рівномірно розподілені в часі, що дає можливість отримати відстрочку з платежів і гарантії банку стосовно їх забезпечення [19]. Така операція є практично неможливою в сучасних умовах, оскільки для її реалізації необхідні відповідні інституційні обставини – норма та організація (інституції) [17, с.28].

Привабливість фінансування інноваційного проекту залежить від того,

якою буде ціна капіталу, залученого до проекту. Вона суттєво впливає на його комерційну ефективність, визначаючи нижню межу доходності інноваційного проекту - норму прибутку на інновацію. У самофінансуванні інновацій ціна власного капіталу є нижньою межею рентабельності: рішення про реалізацію інновацій при доходності, меншій, ніж ціна капіталу, може суттєво погіршити основні фінансові показники фірми, спричинити неплатоспроможність і банкрутство інноватора. Для зовнішнього інвестора ціна власного капіталу інноватора є гарантією повернення вкладених коштів.

Ціна залученого капіталу залежить як від внутрішніх (ділова репутація фірми, імідж, політична підтримка), так і від зовнішніх чинників (рівень інфляції, ставка рефінансування НБУ, темпи росту ВВП тощо). Таким чином, інноватор, схвалюючи рішення про початок реалізації проекту, повинен враховувати ціну як власного, так і залученого капіталу, а також його структуру (співвідношення власних і залучених коштів). Об'єднання цих чинників у показникові ціни капіталу — це база для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту [23, с.119].

Прагнучи забезпечити собі гарантію не лише повернення вкладених коштів, але і отримання доходів, інвестори вимагають розрахунку часу, протягом якого їм повернуть кошти й вони отримають розрахунковий прибуток. Тому рішення про інвестування інноваційного проекту приймається за наявності розрахунків наступних показників:

- чистої теперішньої вартості (інтегрального ефекту);
- внутрішньої норми рентабельності (доходності);
- індексу рентабельності інвестицій;
- терміну окупності інвестицій.

Чиста теперішня вартість (ЧТВ), або інтегральний ефект ( $E_{int}$ ), являє собою величину відмінностей результатів та інноваційних витрат за розрахунковий період, приведених до одного, як правило — початкового року, тобто з урахуванням дисконтування результатів і витрат (1.2):

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t;$$

де  $T_p$  — розрахунковий рік;  
 $P_t$  — результат в  $t$ -й рік;

1.2

$Z_t$  - інноваційні витрати в  $t$ -й рік;

$\alpha_t$  - коефіцієнт дисконтування.

Доцільно впроваджувати тільки той проект, ЧТВ якого є позитивним.

Доцільно розглядати поняття про індекс рентабельності інвестицій  $J_R$

Індекс рентабельності являє собою відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату інноваційних витрат. Розрахунок індексу рентабельності  $J_R$  робиться за формулою (1.3):

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \alpha_t},$$
1.3

де  $D_t$  - дохід у період  $t$ ,

$K_t$  - розмір інвестицій в інновації в період  $t$ .

В чисельнику — величина доходів, приведених на момент початку реалізації інновацій, а в знаменнику — величина інвестицій в інновації,

дисконтованих на момент початку процесу інвестування. Індекс рентабельності чітко пов'язаний з ЧТВ. Якщо ЧТВ позитивна, то індекс рентабельності  $J_R > 1$ , і навпаки. При  $J_R > 1$  інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо ( $J_R < 1$ ) — неефективним.

За умов жорсткого дефіциту коштів перевага має надаватися тим інноваційним рішенням, для яких індекс рентабельності є найвищим.

Внутрішня норма рентабельності ( $E_p$ ) являє собою ту норму дисконту, за якої величина дисконтованих доходів впродовж певної кількості років стає рівною інвестиційним вкладенням. У цьому разі доходи й витрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту (1.4):

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}, \quad K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_p)^t}.$$

1.4

Даний показник по-іншому характеризує доходність конкретного інноваційного рішення, який виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку від інновацій приводиться до теперішньої вартості інвестиційних засобів.

Норма рентабельності визначається аналогічно, як таке порогове значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегральному ефектові, розрахованому на економічний термін життя інноваційного проекту.

Отриману розрахункову величину  $E_p$  порівнюють з нормою рентабельності, яку вимагає інвестор. Питання про реалізацію інноваційного проекту може розглядатися, якщо значення  $E_p$  не менше за величину, яку вимагає інвестор.



Період окупності  $T_0$  є одним із найпоширеніших показників оцінки ефективності інвестицій. Орієнтація на показник "період окупності" часто вибирається в тих випадках, коли власник засобів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін. На відміну від використовуваного у вітчизняній практиці показника "термін окупності капітальних вкладень" він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням його до теперішньої вартості. Формула для розрахунку періоду окупності (1.5):

$$T_0 = \frac{K}{D},$$

1.5

Інноваційна стратегія реалізується в рамках загальної системи стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Основа розробки інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми та її науково-технічній політиці.

Вірізняють такі типи інноваційних стратегій:

Стратегія наступу — характерна для фірм, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація "приходить" у фірму від зовнішнього джерела в

довершеному вигляді. Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, функціями якого є дослідження й розробки. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Стратегія захисту — спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Даної стратегії дотримується більшість фірм, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від "піонерів" і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням чи перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії — оптимізація співвідношення "витрати—випуск" у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише досить потужним високотехнологічним фірмам. Проаналізувавши досягнення й помилки фірм-піонерів, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма ІВМ, використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму Сперрі Ренд. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм придбали ліцензію в ІВМ і, тим чи іншим чином вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Фірма із захисною стратегією повинна приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі і просуванню на ринок своєї продукції

шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування (рис.1.5):



Рис.1.5. Схема реалізації стратегії захисту

Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку організації, бути прийнятною для неї за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новинки. Водночас важливо пам'ятати, що управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії. Це великою мірою залежить від інноваційного потенціалу організації, який визначається станом її внутрішнього середовища.

В цілому треба визначити ключові аспекти теорії та практики управління інноваціями:

1. Інновації – це нові споживчі якості продукту, нові продукти або такі технологічні удосконалення, що забезпечують більш ефективне виробництво або надання послуг. Тобто інновації підвищують якість, цінність збільшують додану вартість.

2. Інновації існують як у виробництві товарів, так і у наданні послуг. Ключовими аспектами реалізації інновацій є спроможність колектив, науковий управлінський підхід (планування, методика) та наявність реурсів для реалізації проектів.

3. Економічна ефективність інновацій визначається їх спроможністю приносити додатковий прибуток, тобто розрахунок ефективності може бути виконаний шляхом порівняння витрат на реалізацію проекту та прибутку, який буде отримано в результаті такої реалізації.

Практичні проблеми, що виникають в процесі управління інноваціями розглянемо у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВІЙ ПАЛАТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Запорізької торгово-промислової палати.

Запорізька торгово-промислова палата – недержавна самоврядна організація, яка є об'єднанням підприємців та діє на основі Закону України “Про торгово-промислові палати в Україні”. Організація знаходиться за адресою: м.Запоріжжя, бульв. Центральний 4.

Код ЄДРПОУ 0311332901 банк “Юнікредит” – управління в Запорізькій області, загальна система оподаткування та облік платника податків за місцем розташування у Офісі великих платників податків м. Запоріжжя.

Організація, у сучасному вигляді, заснована у 1995 році, тобто заснована 50 провідними підприємствами Запорізької області.

Основною метою організації відповідно до Закону України “Про торгово-промислові палати в Україні”. Торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання.

Торгово-промислова палата може займатися підприємницькою діяльністю лише в тому обсязі, в якому це необхідно для виконання її статутних завдань. Одержаний нею прибуток не розподіляється між членами торгово-промислової палати, а спрямовується на виконання її статутних завдань, що означає єдність спрямування прибутку, як джерела розвитку організації.

Торгово-промислова палата є юридичною особою, що відповідає за своїми зобов'язаннями всіма коштами та майном, що належать їй.

Торгово-промислова палата не відповідає за зобов'язаннями своїх членів, так само як члени торгово-промислової палати не відповідають за її зобов'язаннями. Торгово-промислова палата не відповідає за зобов'язаннями створених нею підприємств та інших організацій, так само як підприємства та інші організації не відповідають за зобов'язаннями торгово-промислової палати. Це є важливим аспектом діяльності Запорізької торгово-промислової палати, яка об'єднує понад 500 дійсних членів – підприємств Запорізької області.

Назва "торгово-промислова палата" та утворені на її основі словосполучення можуть використовуватися лише стосовно організацій, створених відповідно до цього Закону. Інші організації не мають права використовувати у своїх назвах словосполучення "торгово-промислова палата", "торгова палата" або "промислова палата" і не підлягають державній реєстрації під назвами, що містять ці словосполучення.

Запорізька торгово-промислова палата створена з метою сприяння розвитку народного господарства та національної економіки, її інтеграції у світову господарську систему, формуванню сучасних промислової, фінансової і торговельної інфраструктур, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності, всебічному розвитку усіх видів підприємництва, не заборонених законодавством України, науково-технічних і торговельних зв'язків між українськими підприємцями та підприємцями зарубіжних країн.

Іншими завданнями торгово-промислової палати є сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, експорту українських товарів і послуг, подання практичної допомоги підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, освоєнні нових форм співробітництва; представлення інтересів членів палати з питань господарської діяльності як в Україні, так і за її межами; організація взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності, координація їх взаємовідносин з державою в особі її органів; участь в організації в Україні та за кордоном професійного навчання і стажування фахівців - громадян України з питань підприємництва, розвитку конкуренції, а також у розробленні та реалізації державних і міждержавних програм у цій галузі;

- надання довідково-інформаційних послуг, основних відомостей, що не є комерційною таємницею, про діяльність українських підприємців і підприємців зарубіжних країн згідно з національним законодавством, сприяння поширенню, зокрема через засоби масової інформації, знань про економіку і науково-технічні досягнення, законодавство, звичаї та правила торгівлі в Україні і зарубіжних країнах, можливості зовнішньоекономічного співробітництва українських підприємців;

- сприяння в організації інфраструктури інформаційного обслуговування підприємництва;

- надання послуг для здійснення комерційної діяльності іноземним фірмам та організаціям;

- встановлення і розвиток зв'язків з іноземними підприємцями, а також організаціями, що об'єднують або представляють їх, участь у роботі міжнародних неурядових організацій та інших спільних організацій;

- сприяння розвитку торгових та інших чесних звичаїв у підприємницькій діяльності, участь у розробленні правил професійної етики у конкуренції для різних сфер підприємницької діяльності, галузей економіки, спілок та об'єднань підприємців;

Запорізька торгово-промислова палата має право:

- проводити за дорученням державних органів незалежну експертизу проектів нормативно-правових актів з питань економіки, зовнішньоекономічних зв'язків, а також з інших питань, що стосуються прав та інтересів підприємців;

- представляти і захищати законні інтереси торгово-промислової палати або за дорученням її членів їх інтереси;

- надавати за дорученням українських та іноземних юридичних і фізичних осіб послуги, пов'язані із захистом їх прав та інтересів, відповідно до законодавства України та міжнародних договорів України;

- звертатися за дорученням осіб, права яких порушені, до Антимонопольного комітету України із заявами про порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції;

- проводити на замовлення українських та іноземних підприємців експертизу, контроль якості, кількості, комплектності товарів (у тому числі експортних та імпорتنих) і визначати їх вартість;

- засвідчувати і видавати сертифікати про походження товарів, сертифікати визначення продукції власного виробництва підприємств з іноземними інвестиціями та інші документи, пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;

- здійснювати декларування зовнішньоторговельних вантажів у

випадках, передбачених законом;

- організовувати міжнародні виставки, національні виставки іноземних держав і окремих іноземних фірм, забезпечувати підготовку і проведення виставок українських товарів в Україні та за її межами;

- організовувати семінари, конференції, ділові переговори з економічних питань за участю українських підприємців та іноземних фірм як в Україні, так і за її межами;

- укладати необхідні для виконання функцій палат зовнішньоекономічні та інші угоди з українськими та іноземними суб'єктами підприємницької діяльності, а також з окремими громадянами: видавати інформаційні, довідкові, рекламні та методичні матеріали з питань своєї діяльності, а також газети, журнали та інші друковані матеріали для забезпечення підприємницької діяльності;

- створювати, реорганізовувати і ліквідувати підприємства та інші організації з метою виконання статутних завдань у порядку, встановленому законом;

- самостійно визначати методи здійснення своєї діяльності, встановлювати структуру, штатний розпис, чисельність працівників, форми і розміри оплати та матеріального стимулювання їхньої праці згідно з законодавством України;

- створювати за ініціативою учасників спору третейські суди відповідно до законодавства України, галузеві або територіальні комітети (ради) підприємців, цільові секції фахівців-консультантів .

Структура управління Запорізькою торгово-промисловою палатою така. Головним органом, що приймає рішення щодо існування організації у тривалому періоді є Загальне зібрання членів Запорізької ТПП. Збори відбуваються один раз на п'ять років. Головним завданням зборів є вибори президента, який очолює управлінську вертикаль в цій організації. Окрім того, обирають президію, яка до речі не виконує управлінських функцій та є формальним утворенням.



Керівником Запорізької торгово-промислової палати є президент. Він виступає від імені юридичної особи стороною угоди, представляє організацію в органах державної влади, затверджує внутрішні документи, видає накази та розпорядження тощо. Президент має двох заступників – віце-президентів, повноваження серед яких розподілені за дивізіональним принципом (тобто, кожен контролює декілька підрозділів).

Ключовими за значенням управлінським підрозділом є фінансово-економічне управління та планово - економічний відділи, які здійснюють функції звітності, планування та контролю фінансово-господарської діяльності. Прийняття рішень стосовно витрат здійснюється на основі підтвердження їх доцільності, яке виконується планово-економічним відділом.

Планово-економічний відділ здійснює формування перспективних планів на майбутній період (рік), здійснюють формування норм та нормативів витрат, затвердження кошторисів собівартості послуг, формування тарифів тощо.

Фінансово-економічний відділ забезпечує ведення бухгалтерського обліку в організації. Фінансово-економічний відділ забезпечує зв'язок з банками, кредитно-депозитну діяльність організації, проведення аудиторських перевірок та організацію податкової звітності, нарахування та виплату заробітної платні, розрахунки з контрагентами, сплату обов'язкових платежів до бюджетів та фондів. Фінансово-економічний відділ забезпечує розрахунково-касове обслуговування, збереження товарно-матеріальних цінностей.

Наступною ланкою є система департаментів – укрупнених підрозділів, які об'єднують відділи за принципом подібності послуг або споріднених видів діяльності. Такими є департамент сертифікації, експертизи та якості (очолює директор департаменту) та департамент 5 – який поєднує функції управління справами, адміністративно-господарчого та інженерно-будівельного відділу.

До складу департаменту сертифікації, експертизи та якості входять відділи сертифікації (послуги з визначення країни походження з видачею сертифікату, який надає право на митні преференції), митного декларування (оформлює вантажні митні декларації та документи тимчасового ввезення), відділ експертизи (виконує експертизу кількості, комплектності та зовнішнього огляду при прийомці – передачі вантажу, а також здійснює судово-будівельну експертизу). До складу департаменту входить також відділ інформації, який здійснює фактографічну експертизу тобто аналіз та інтерпретацію певних фактів (частіше за все, це стосується цін за минулі періоди або сучасний період). Також в межах відділу експертиз функціонує сектор оцінки нерухомості, який здійснює експертну, грошову оцінку майна.

До складу департаменту 5 відноситься: адміністративно – господарчий відділ, який здійснює забезпечення життєдіяльності, збереження ТМЦ на складах тимчасового зберігання; інженерно-технічний відділ, який здійснює нагляд за інформаційними, енергетичними мережами, розробку та перевірку технічної та будівельної документації.

Важливу функцію виконує організаційно-протокольне управління Запорізької торгово-промислової палати, яке: веде реєстри дійсних членів організації та організовує сплату вступних та річних членських внесків, проводить спільні заходи з дійсними членами палати, забезпечує формування зворотного зв'язку. Організаційний відділ здійснює формування іміджу організації з використанням засобів масової інформації. До організаційно-протокольного управління також входить відділ по роботі з членами агропромислового комплексу – підрозділ, який забезпечує підтримку підприємствам сфери АПК, залучає їх до заходів, які проводяться торгово-промисловою палатою.

Також до складу входить міжнародний центр та відділ перекладів. Перший з них є протокольним відділом – тобто веде діяльність з реалізації чинних та підписання нових міжнародних угод, а відділ перекладів надає послуги з легалізованого перекладу документів на іноземних мовах.

Наступним важливим підрозділом є відділ виставок. Відділ здійснює підготовку та проведення виставок на базі спеціалізованого виставкового центру “Козак- Палац”. До складу відділу входить фахівець, який здійснює укладання угод зі здавання у оренду об’єктів нерухомості, які належать організації.

Також, в ЗТПП функціонує навчальний центр – підрозділ, що проводить навчальні курси з тематики “Державні закупівлі” та деяких інших напрямків.

Загалом, організаційна структура Запорізької торгово-промислової палати є складною та різнорівневою. Це зумовлено складністю та унікальністю організаційно-правової форми, відносинами власності та різноманітністю послуг, що надаються клієнтам (рис.2.1):

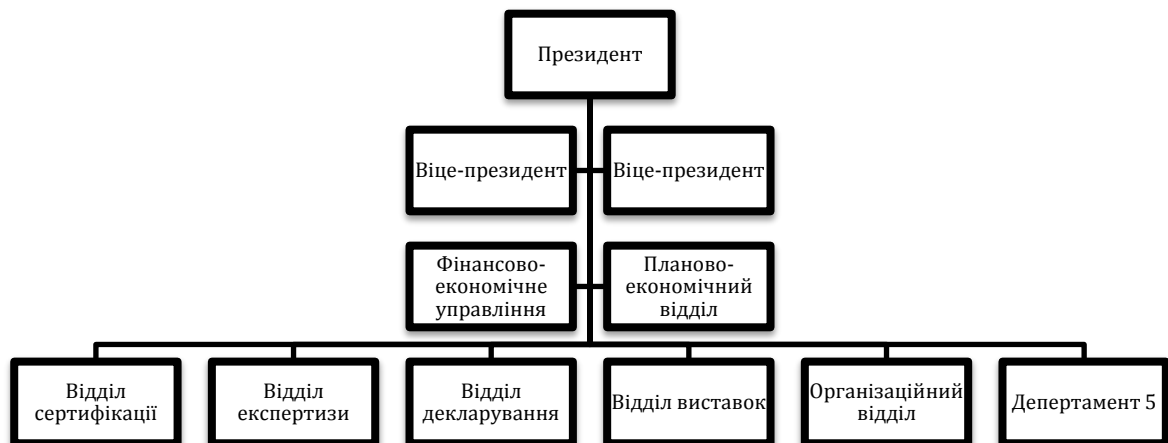


Рис. 2.1. Управління операційною діяльністю ЗТПП

На рис. 2.1 зображена складна схема оперативного управління Запорізькою торгово-промисловою палатою, яка відображає у графічно-просторовому вигляді зв’язки між структурними підрозділами та місце кожного елемента в загальній структурі управління.

Схема, яка відображає стратегічний рівень управління є дещо іншою. При цьому стратегічне управління також концентрується на президенті, але його управлінська діяльність поєднується зі впливом двох важливих елементів: президії та

На офіційному сайті Запорізької ТПП обидві схеми поєднані у одну, однак ми вважаємо за необхідне розділити рівні оперативного та стратегічного управління – рис.2.2:

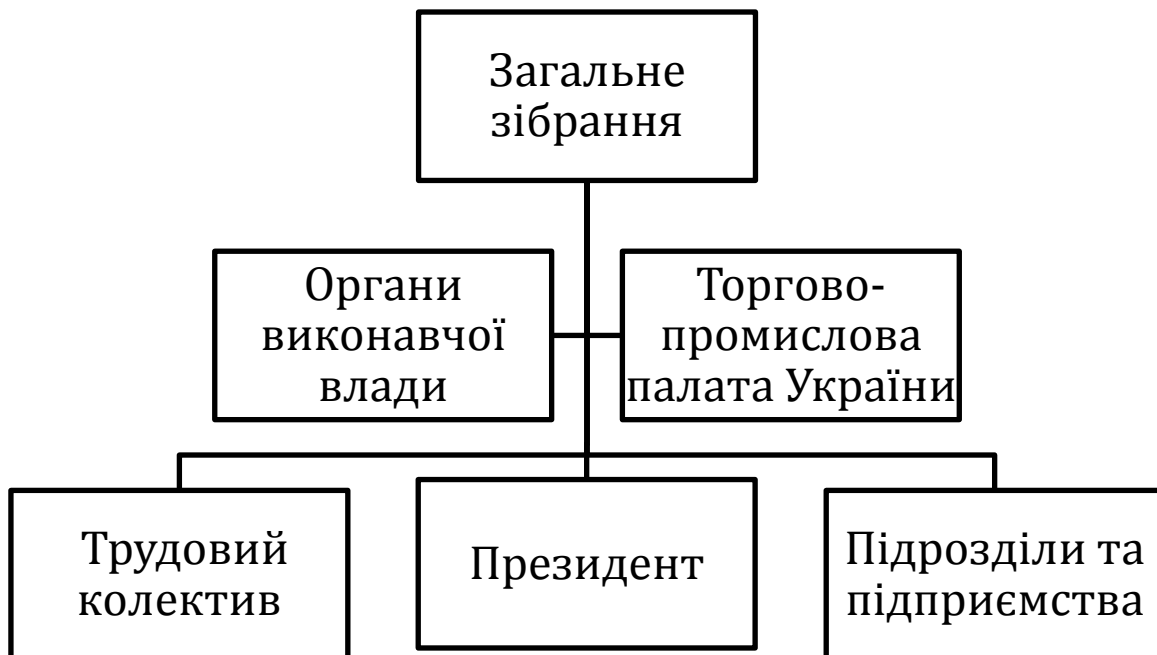


Рис. 2.1. Стратегічне управління Запорізькою торгово-промисловою палатою

Система управління організацією така. Стратегічні питання формулюються кожні 5 років та затверджуються рішенням Загального зібрання Запорізької ТПП. Оскільки зі складу Палати, зазвичай близько 30% підприємств знаходяться у нестабільному стані (економічні або організаційні проблеми) то замість Загального зібрання відбуваються звітно-виборна конференція, що також дозволене статутом. Модус конференції такий, що окремі делегати узгоджуються (за повідомленням) дійсними членами Палати,

виступають та голосують від їх імені. Найбільш важливими питаннями, які розглядаються на конференції є:

- обрання керівника – президента, терміном на 5 років;
- обрання представницьких органів (Ради, Президії та Ревізійної комісії);
- слухання звітів (Президії та Ревізійної комісії) за минулий період;
- розгляд та затвердження плану на майбутній період.

Щорічно, в період між конференціями відбувається засідання Ради Запорізької ТПП, під час якого затверджуються питання оперативного характеру, такі як річна звітність, затвердження річного плану та деяких нормативів, ротації членів президії та ради тощо. Також затверджуються основні тарифи на послуги, які не підлягають регулюванню.

Також, щоквартально (або за потребою) відбувається засідання президії торгово-промислової палати України, в якому приймає участь керівництво Запорізької торгово-промислової палати. Відношення між ТПП України та Запорізькою торгово-промисловою палатою полягають у тому, що, Торгово-промислова палата України надає:

- методичні рекомендації щодо основних видів діяльності регіональної ТПП (сертифікації);
- бланки сертифікатів походження (на платній основі);
- інформує про міжнародні події або звернення з мережі торговельних представництв України за кордоном та іноземних представництв в Україні;
- виставки та ярмарки за кордоном та Україні.

Також, важливою функцією ТПП України є контакт між центральними органами влади та місцевими підприємствами, які реалізуються за участю регіональних торгово-промислових палат (рис.2.3.):

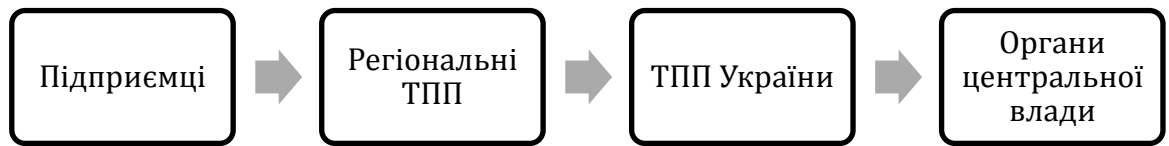


Рис. 2.3 Взаємодія між підприємствами, торгово-промисловими палатами та органами центральної влади

Недоліком такої схеми є те, що представлення інтересів підприємців відбувається виключно за ініціативою органів влади, переважно в межах формальних процедур, які передбачають публічне обговорення законодавчих актів, наприклад – Митного кодексу. При цьому, результат обговорення не обов’язково враховується законодавцями, адже кількість протилежних думок не підлягає обов’язковій фіксації. Окрім того у ТПП існують конкуренти у вигляді Союзу промисловців та підприємців та Українського національного комітету Міжнародної торгово-промислової палати.

Український союз промисловців та підприємців є політичною організацією, яка не надає адміністративних та ділових послуг (на відміну від ТПП України). Однак, рівень впливу на центральному рівні формування економічної політики є значно вищим. УСПП має таку ж регіональну мережу представництв, як і Торгово-промислова палата, його надходження являють собою виключно членські внески, які є значно вищими аніж в Торгово-промисловій палаті.

Український національний комітет Міжнародної торгової палати, за організаційно-правовою формою є господарським товариством. Це підприємство не надає комерційних послуг, зосередившись на громадській діяльності та створенні контактів з органами державної влади.

Стосовно представницьких функцій саме Український союз промисловців та підприємців та Український національний комітет міжнародної торгової палати складають найбільш активну конкуренцію Торгово-промисловій палаті. Окрім того, існують галузеві об'єднання, які виконують функції підтримки підприємств у окремих галузях або фахівців в різних сферах людської життєдіяльності. Практика свідчить про те, що суспільно-економічна діяльність невід'ємна від громадської діяльності, яка тій чи іншою мірою стосується інтересів всього суспільства (рис.2.4.):



Рис. 2.4 Конкуренти торгово-промислової палати на рівні представницьких функцій (лобіювання інтересів бізнесу).

Проведемо експрес-SWOT-аналіз конкурентоспроможності торгово-промислової палати у сегменті представницьких функцій для підприємців. Хоча ці функції не носять комерційного характеру та питома вага членських внесків у загальних надходженнях цієї організації надзвичайно низька (не більше 4%), все ж саме підприємства складають організаційну основу діяльності цієї організації та організаційна робота серед підприємств є найбільш надійним способом доведення інформації про комерційні послуги, також вивчення та, навіть, формування певних спільних позицій.

Отже, сильними сторонами Торгово-промислової палати є:

- наявність монопольної адміністративної послуги (сертифікація походження);
- наявність альтернативних послуг в ринковому середовищі (експертиза, виставкові послуги, оцінка тощо);
- особлива інституційна позиція (спеціальний закон);
- відомість бренду (світова мережа);
- політична незаангажованість (відокремленість від органів влади);
- фінансова незалежність (активи, створені за тривалий період прибуткової діяльності);
- наявність суттєвої матеріальної бази (офіси та виставкові зали);
- стабільна клієнтська база (дійсні члени палати);
- міжнародні зв'язки (особливо у ЄС);
- потужність та самодостатність філіальної мережі.

Слабкістю х палат є:

- висока питома вага монопольної послуги (доходи від сертифікації походження складають близько 70% надходжень ТПП);
- низьку власну активність членів (засновників);
- неекономне існування та відсутність розвитку; відсутність діяльності в реальному секторі економіки;
- висока залежність від стану підприємництва та кон'юнктури ринку;
- відсутність реального впливу на підприємства, органи державної влади а місцевого самоврядування;
- інертність мислення керівництва щодо розвитку послуг та низька гнучкість у адаптації до реалій ринку.



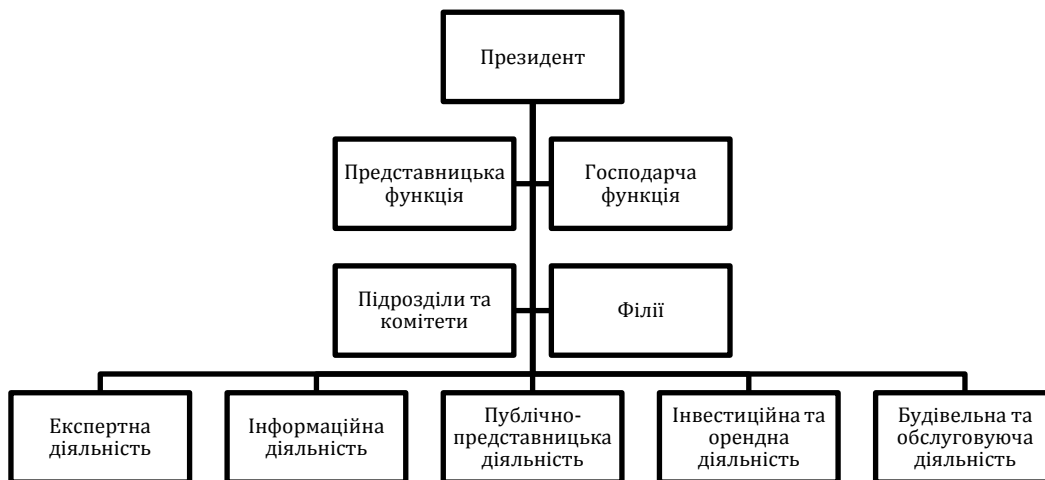


Рис. 2.5 Функціональна структура Запорізької торгово-промислової палати у 2010 році

З рис.2.5 очевидно, що структура підрозділів Запорізької ТПП еволюціонувала за функціональною ознакою. Це стало результатом департаментизації, яку здійснили у 2004 році. Департаментизація – означає формування департаментів, тобто укрупнених підрозділів, які об’єднуються за спорідненими функціями або мають доповнювати одне одного за потребами клієнтів. Департаменти в Запорізькій торгово-промисловій палаті були поділені за номерами та виконували різні функції:

- перший департамент об’єднував організаційний відділ (із сектором зв’язків із громадськістю); центр міжнародного співробітництва; відділ по роботі за підприємствами агропромислового комплексу (який контролював мережу представництв); редакцію часопису “Співдружність” , що вважався власним засобом масової інформації та головним чином здійснював презентацію подій, які відбувались у системі торгово-промислових палат.

- другий департамент об’єднував відділ виставок; відділ перекладів; відділ інформації та відділ оцінки майна, а також – навчальний центр.

- третій департамент об’єднував відділ сертифікації походження, відділ експертиз та регіональний центр якості;

- четвертий департамент здійснював господарчу діяльність, забезпечував координацію в сфері управління персоналом та документообігу, а також контроль в сфері будівництва та енергетичного забезпечення.

Така структура на перший погляд зменшувала кількість управлінських ланцюгів та пришвидшувала інформаційні потоки, які рухались у організації. Однак при цьому суттєво збільшувалось навантаження на керівників департаментів, які не отримали достатніх повноважень для управлінських дій. Керівники (директори) департаментів не мали повноважень щодо управління коштами та не затверджували вихідні платежі. Також суттєвою проблемою керівників було те, що вони не мали можливості вирішувати кадрові питання – приймати на роботу та звільняти робітників (рис. 2.6):

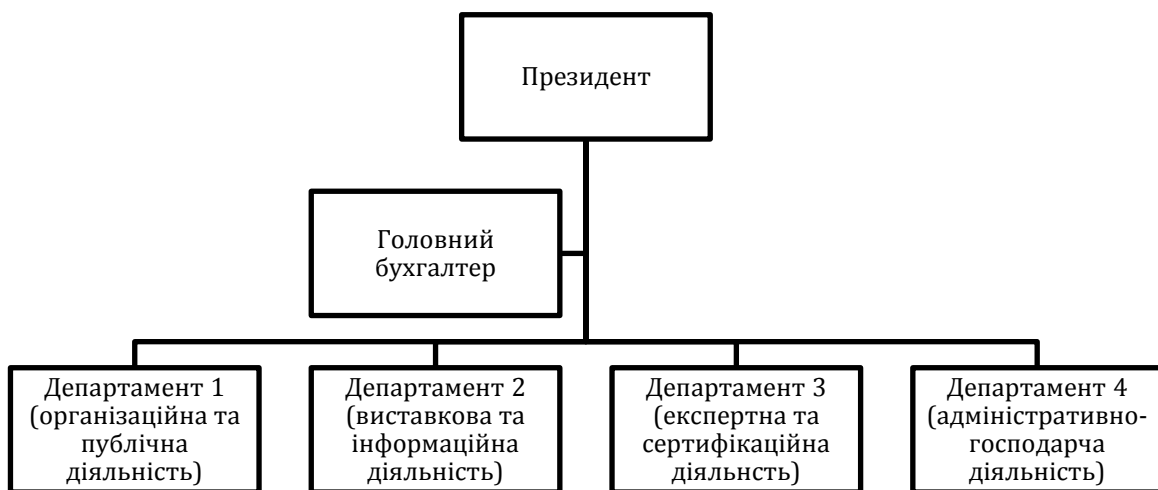


Рис. 2.6 Адміністративна структура Запорізької ТПП до 2010 року

Адміністративна структура Запорізької ТПП, яка існувала до 2010 року та зображена на рис.2.6 відповідала ідеї департаментизації, тобто створенню департаментів, які об'єднують підрозділи організації та скорочують управлінські вертикалі та ланцюги управління. Після утворення департаментів була скорочена присутність на оперативних нарадах та

тривалість документообігу. Проте, це не принесло вагомих результатів з точки зору вимірювальних показників організації.

Навпаки, наявність проміжного ланцюга керівників призвело до того, що керівники відділів були частково звільнені від відповідальності за діяльність своїх підрозділів, при цьому відповідальність керівників департаментів була конкретизована та визначена. Проте, керівники відділів не мали важелів впливу на підлеглих робітників, окрім власних можливостей переконання. Керівники департаментів не мали також реальних важелів впливу на відділи та підлеглих, окрім передачі інформації у бік вищого керівника, який мав відповідні можливості щодо прийняття рішення.

Ситуація суттєво змінилась після того, як було доведено неефективність департаментів під час фінансової кризи. Це призвело до наступних проблем:

- керівники підрозділів не повністю усвідомлювали політику керівництва організації та не мали можливості доводити її до співробітників;
- керівники департаментів не мали можливості реально впливати на діяльність підрозділів, хоча знали зміст політики керівництва та реальний стан речей у організації;
- керівництво періодично доводило інформацію до виконавців, проте не підтримувало керівників департаментів у реалізації власної політики;
- співробітники були дезорієнтовані у визначенні реального центру управління у оперативній діяльності.

Організаційна структура Запорізької ТПП таким чином була перебудована за принципом економності, тобто діяльність було перебудовано з огляду на те, яким чином той чи інший підрозділ приймає участь у реалізації послуг та яким чином створює передумови для видатків (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

### Структурна характеристика підрозділів Запорізької ТПП

Підрозділ	Функція	Питома вага у	Значення для
-----------	---------	---------------	--------------

		доходах	розвитку
Відділ виставок	Комерційна	15-17%	Незалежний дохід
Відділ сертифікації	Комерційна та адміністративна послуга	60-67%	Основне джерело прибутку
Відділ експертиз	Комерційна	8-10%	Охоплення нових сегментів ринку
Організаційний відділ	Представницька	3-4%	Інституційний статус
Центр якості	Комерційна	1-2%	Незначне
Відділ перекладів	Комерційна	1%	Незначне
Відділ декларування	Комерційна	2-4%	Незначне
Навчальний центр	Комерційна	2-3%	Незначне
Юридичний відділ	Внутрішня	-	Незначне
Інформаційний відділ	Комерційна	1-2%	Незначне

В таблиці 2.1 визначені підрозділи Запорізької торгово-промислової палати, які здійснюють комерційну діяльність та виконують внутрішню (адміністративну) та зовнішню (представницьку) функції.

Найбільшу питому вагу в структурі доходів Запорізької ТПП має відділ сертифікації. Цей підрозділ надає послуги з визначення походження експортних товарів та видачу сертифікатів походження. Питома вага доходів, які виникають у цьому підрозділі складає близько 67% від загалу.

Експертні послуги Запорізької ТПП являють собою інспекторську функцію, тобто присутність при процедурі приймання товарів або при їх передачі. Послуги виконуються на замовлення третіх осіб, як правило клієнтами є підприємства, які отримують або передають товар замовникам. Питома вага доходів від таких послуг складає не більше ніж 13% від загального обсягу надходжень. На рисунку 2.7. зображено схему трансформації підрозділу з сертифікації у період з 1996 по 2013 роки:

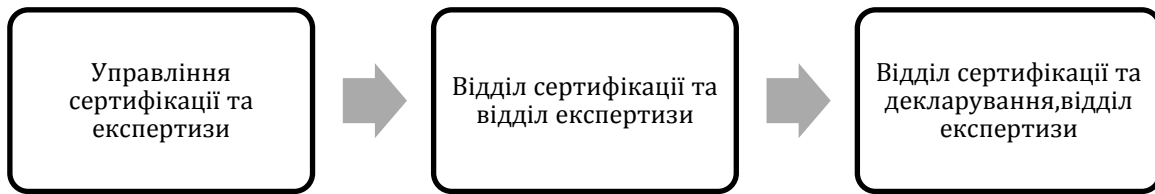


Рис.2.7 Трансформація підрозділу сертифікації та експертизи Запорізької ТПП у період з 1996 по 2013 роки

Окрему статтю доходів Запорізької ТПП складають послуги з оцінки майна. В дев'яності роки, під час процесів приватизації, послуги з оцінки майна мали великий попит у зв'язку із значною кількістю об'єктів приватизації та відповідним числом угод. При чому до угоди було інтегровано процес визначення незалежної вартості, яка суттєво відрізнялась від балансової. Незважаючи на те, що послуги з оцінки майна надавались широким колом суб'єктів оціночної діяльності, до 2009 року послуги з оцінки майна мали високу ефективність у складі комерційної діяльності Запорізької ТПП. Період з 2002 року (коли масова приватизація завершилась), оціночні послуги були переорієнтовано на оцінку об'єктів застави. З огляду на податкову систему України у наданні конкурентних послуг перевагу матиме підприємець, який діє за спрощеною системою оподаткування. Однак, клієнти-юридичні особи, які мають необхідність у отриманні відшкодування ПДВ звертаються до Запорізької торгово-промислової палати. Тому, можна відзначити, що використання послуг з оцінки майна було актуальним до фінансової кризи 2008-2009 року – до припинення кредитування (рис.2.8):

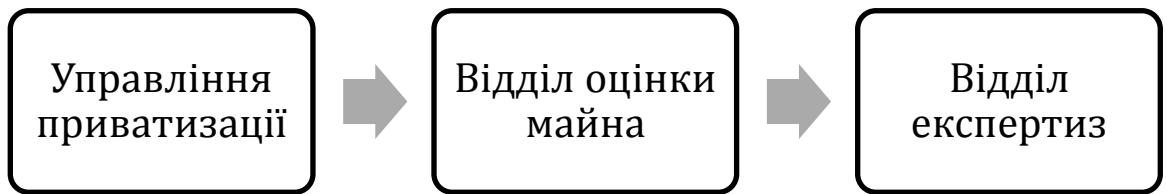


Рис.2.8. Структурні зміни у відділі оцінки

Структурні зміни у відділі оцінки свідчать про швидку адаптацію до умов ринку та потреб у послугах з обслуговування підприємств. Клієнтська база на 95% складається з юридичних осіб – підприємств.

Визначимо зміни у структурі підрозділу, який забезпечує проведення виставок. Першу виставку було проведено у 1996 році. В той період було створено підрозділ – управління виставок. Зміст роботи цього підрозділу складався з того, що декілька менеджерів здійснювали підготовчу роботу з клієнтами – здійснювали телефонні продажі та оформлювали документи, які супроводжують угоду. Друга група фахівців здійснювали проектні роботи та технічне оформлення. Ця робота полягала у створенні дизайн-проекту експозиції, розробки елементів оформлення та поліграфічної продукції. Третя група здійснювала технічне оформлення експозиції, тобто здійснювала монтаж захисних елементів підлоги (покриття з ковроліну) та монтаж експозиції виставки (конструкції зі спеціалізованого обладнання – робоче місце експонента).

Потім управління виставок було реорганізоване у два підрозділи – відділ виставок та відділ технічного оформлення виставок (1999 рік), та, згодом відділ технічного оформлення був реорганізований у ТОВ “Запорізький експоцентр” – підприємство, якому було передане на баланс виставкове обладнання, в якості внеску у статутний фонд. Це підприємство стало виключним забудовником виставок Запорізької ТПП та, власне стало організатором виїзних виставок у Донецьку, Бердянську та Луганську. В

цьому контексті необхідно зазначити, що Запорізька торгово-промислова палата є найбільшим організатором виставок в системі торгово-промислових палат. Тому підрозділ з організації виставок за своєю структурою відповідав вимогам ринку та часу (рис.2.9):

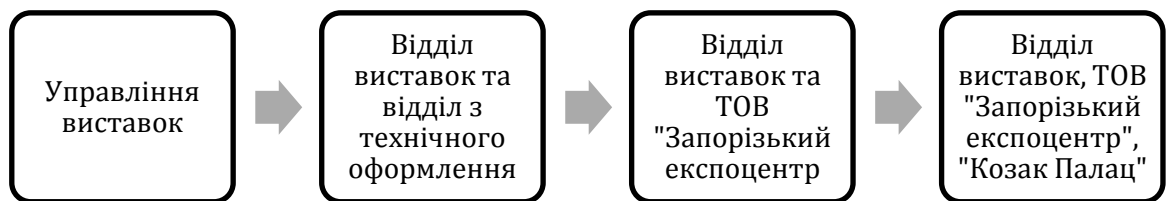


Рис.2.9 Зміна структури підрозділу з організації виставок

Також визначимо зміни в структурі підрозділів, які виконують представницькі функції. Перший такий підрозділ – відділ по роботі з членами ТПП. Цей підрозділ здійснює організаційну роботу з підприємствами, що є дійсними членами торгово-промислової палати. На початку своєї діяльності, цей підрозділ здійснював оформлення рахунків на оплату членських внесків та здійснював моніторинг їх оплати. Відділ складався з однієї особи, співробітника, який активно працював лише обмежений період часу – на початку року, згідно з термінами масової сплати членських внесків. Потім, зі зростанням членської бази та появи нових видів діяльності на відділ по роботі з членами ТПП було покладено функцію проведення протокольних заходів та заходів зі зв'язків з громадськістю. В такому контексті діяльність відділу набула системного характеру та кількість співробітників збільшилась до 3-х. Підрозділ вдавня до системної роботи, яку було розпочато разом з першою програмою діяльності Запорізької ТПП – програмою формування суспільного іміджу. Розрахована на два роки програма передбачала низку рекламних кампаній та публічних заходів, а також налагодження

співробітництва з центральними та місцевими засобами масової інформації, діяльність яких стосувалась економічних проблем суспільства.

Відслідкуємо еволюцію цього підрозділу на протязі 10 років (рис.2.10):

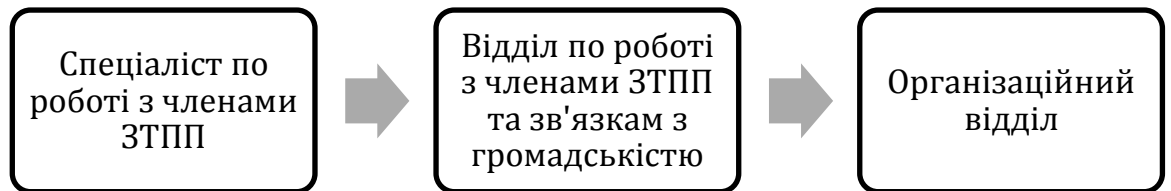


Рис 2.10 Історична еволюція відділу по роботі з членами ЗТПП

Іншим представницьким підрозділом Запорізької ТПП є міжнародний центр. З початку діяльності цей відділ мав назву управління інформації та ЗЕЗ. Потім, діяльність було переведено на більш високий рівень і хоча міжнародне співробітництво складалось більшою мірою з протокольних заходів, які відбувались поза конкретною та визначеною програмою. Включенню Запорізької торгово-промислової палати до системи міжнародних заходів, які відбувались на рівні області передувало розпорядження голови Запорізької облдержадміністрації “Про створення на базі Запорізької торгово-промислової палати” обласного центру міжнародного співробітництва. Такий підрозділ здійснював подвійну функцію: залучав потенційних орендарів до приміщень нового офісу Запорізької ТПП за адресою бульв. Центральний 4. Механізм залучення орендарів полягав у створенні “івентів” – подій, за участю цікавих осіб, наприклад, іноземних делегацій підприємців, дипломатів, представників партнерських регіонів, які прибували до Запоріжжя з різними цілями. Івенти були корисними і для просування виставок, тобто для створення інформаційного приводу відвідати виставку, то носили комерційний зміст самі по собі. Обласний центр міжнародного співробітництва існував як



інтегрований підрозділ Запорізької ТПП до 2010 року – до того періоду, коли відомість цієї організації була достатньою та питання оренди площі під проведення представницьких заходів були систематизовані у роботу одного фахівця, який оформлював документи для оренди за типовою схемою (рис.2.11):



Рис 2.11 Еволюція в структурі міжнародного підрозділу Запорізької ТПП

Міжнародний підрозділ Запорізької ТПП не здійснював суто міжнародну діяльність. Його функції також полягали у наданні різної інформації, яка була необхідною у господарській діяльності підприємств. Інформація базувалась передусім на даних, які отримувались з міжнародних джерел – часописів та офіційних біржових видань та відповідного підрозділу ТПП України, що мав ще більш потужну інформаційну базу.

Іншим підрозділом, який отримав “регіональний” статус став регіональний центр, якості, який був створений у 2002 році – як підрозділ, який безпосередньо здійснював розробку та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ISO 9000. У 2002 році стандарти ISO діяли переважно на підприємствах сфери матеріального виробництва (оскільки якість матеріального об’єкту мала конкретні вимірювальні показники).

Система управління якістю була розроблена на протязі доволі короткого періоду - за 9 місяців 2002 року, що стало прикладом для інших регіональних торгово-промислових палат (Донецької та Вінницької). Однак, такий приклад не став прецедентом, оскільки для більшості клієнтів, на яких було розраховане впровадження системи управління якістю залишилась незрозумілою її сутність та значення, а також вигода для клієнта. До функцій регіонального центру якості додавались роль представника органу добровільної сертифікації “Норма”, який був заснований у Київській міській торгово-промисловій палаті. Лише у 2005 році було започатковано власний орган добровільної сертифікації продукції – “Сфера”, який, за вимогами ринку здійснював сертифікацію послуг (існували думки щодо його спрямування на сферу послуг). Однак, значного попиту на ці послуги не сформувалось, тому на цей час підрозділ існує у вигляді одного спеціаліста.

В цілому зазначимо, що еволюція системи управління Запорізькою ТПП відбувалась доволі хаотично, про що свідчить про зазначені вище явища, які відбуваються у організаційній сфері:

- сучасна організаційна структура сформована на прикладі організацій, які здійснюють адміністративно-управлінську, соціальну та комерційну діяльність, тому частина підрозділів сформовані, як в органах державного управління, частина – як в комерційних структурах, а частина – як на виробничих підприємствах;

- управлінські повноваження розподілені не за функціональним, а за дивізіональним принципом, що суттєво зменшує та занижує ефективність середньої ланки менеджменту (начальників відділів);

- система управління занадто централізована, що означає недоступність ресурсів для управлінських дій з боку середньої ланки – такі керівники не мають можливості розпоряджатись матеріальними ресурсами та приймати кадрові рішення.

## 2.2. Джерела доходів, собівартість та номенклатура послуг Запорізької торгово-промислової палати

Основним джерелом доходів Запорізької торгово-промислової палати є надходження від реалізації платних послуг, які надаються фізичним та юридичним особам. Іншими джерелами доходів Запорізької ТПП є надходження від відчуження нерухомого та транспортних засобів, доходи від розміщення депозитів та руху залишків коштів на банківських рахунках, трансфери з місцевого бюджету, технічна допомога з боку іноземних донорів в рамках міжнародних проектів та членські внески.

Кошти надходять на банківський рахунок, з якого розподіляються за призначенням, що відображається у відповідних реєстрах та формах, які складаються відповідно до стандартів бухгалтерської звітності.

Доходи від реалізації послуг формуються протягом місяця з нарощуванням наприкінці місяця. Витрати здійснюються паралельно доходам та збалансовані з ними в часі. Організація не користується кредитними ресурсами банків, єдиний раз кредит був отриманий на будівництво виставкового комплексу “Козак-Палац”.

## 2.3. Управління інноваціями в торгово-промисловій палаті

Поняття “інновація” ми розуміємо, як новизну, що стосується продукту, збільшує його якість, прибуток виробника тощо. Інновація застосовується у сфері виробництва як визначення нової споживчої властивості та нової доданої вартості, яка утворюється в результаті виробничого процесу.

У діяльності Запорізької ТПП поняття “інновації” може застосовуватись у наступних проявах.

Інновація, як нова послуга, яка виникає за потребою ринку. Оскільки послуги є діловими, то поява нових послуг зумовлена певними інституційними змінами, наприклад, появою нових нормативних актів, або організацій, які впливають на діяльність підприємств. Також, важливим аспектом у цьому сенсі є поява нових сегментів ринку, як сфер діяльності організації.

Інновація, як нова якість послуги, яка вже надається. Такими інноваціями можуть вважатися нові види експертизи, які мають інший зміст та спрямованість.

Інновація, як нова додана вартість, яка полягає у зменшенні собівартості послуг, причому за рахунок окремих складових, в першу чергу – умовно-змінних витрат.

Розглянемо зазначені види інновацій у Запорізькій торгово-промисловій палаті за період з 2006 по 2013 роки.

Першим індикатором розвитку інновацій має вважатись зміна у кількості видів послуг. При цьому, організація надає та декларує деякі послуги, які не сприймаються споживачами, здійснює їх задля майбутнього попиту або в якості експерименту.

Розглянемо загалом основні види послуг, що надає Запорізька торгово-промислова палата та оцінимо їх важливість з точки зору сучасного стану та майбутніх перспектив розвитку організації.

Послуга з сертифікації походження є найбільш важливою на цей час з точки зору питомої ваги та участі у доходах організації. Сертифікація складає близько 70% доходів Запорізької ТПП. Така ж картина спостерігається у інших аналогічних організаціях, тобто Запорізька ТПП не є виключенням з точки зору важливості цієї послуги. Підрозділ, який надає послугу складається з 8 осіб, які здійснюють роботу та керівника, що забезпечує контроль діяльності та засвідчення печаткою організації. Продуктивність праці в цьому підрозділі є надзвичайно високою – 890 тис. грн. на одну особу на рік. Рентабельність послуги складає – 740%.

Послуга з експертизи кількості та якості складається з роботи експерта, людини, яка, знаючи технологію приймання-передачі товарів може засвідчувати певні обставини, які відбуваються під час розвантаження транспортного засобу або під час передачі вантажу від продавця – покупцеві. При цьому експерт керується інструкцією з прийому та передачі (П-6, П-7), яка чітко регламентує порядок дій всіх сторін. Дії експертів можуть бути постійними, тобто такими, що інтегровані у рутинний процес закупівель або постачання.

Іншим видом експертних послуг є послуги з будівельної експертизи, тобто послуги, які здійснюють спеціально атестовані експерти. Різниця між послугою з експертизи кількості та якості та будівельною експертизою полягає у тому, що послуга з експертизи кількості та якості виконується експертом, який пройшов тільки внутрішню атестацію, а послуга з будівельної експертизи здійснюється особою, яка пройшла відповідне навчання та курси підвищення кваліфікації, а також процедуру атестації у Міністерстві юстиції України. Для проведення експертизи кількості та якості достатньо присутності експерта, який здійснюватиме експертизу та заповнюватиме стандартний бланк. Для проведення будівельної експертизи необхідна наявність сучасних цін на основні групи будівельних матеріалів та робіт. Також, бажаною є наявність комп'ютерної програми, яка здійснюватиме експертну оцінку на основі підставних даних. Саме наявність ліцензованих комп'ютерних продуктів для виконання послуг надає можливість ефективного, швидкого надання послуги та в цьому існує об'єктивний характер цієї послуги, тобто мінімізовані можливості помилки або зацікавленості окремих сторін у певному результаті.

Ліцензія на комп'ютерні програми надає можливість швидкого оновлення бази даних, які містять інформацію щодо середовища, в якому відбувається експертиза. В таблиці 2.4. ми визначаємо блоки з яких складається комп'ютерна програма комплекси з яких складається інформаційно-експертна послуга:

Таблиця 2.4

## Інформаційні продукти, які використовуються у експертизі та їх зміст

Програма	Призначення	Розробник	Модулі
Автоексперт	Проведення автомобільної експертизи при ДТП	Системи та технології	База даних; модель; оболонка
БудЕксперт	Проведення будівельної експертизи	Основа	База даних ДБН та СНП; модулі для заповнення форм
Сертифікати походження	Видача сертифікатів	Поверхність	Модуль для заповнення форм
Митний брокер	Оформлення ВМД, Експертиза коду УКТЗЕД	МД-Груп	База даних законодавства, УКТ ЗЕД, модулі

Як ми бачимо з таблиці 2.4 програмні продукти, які використовуються у експертизі мають обмежену сферу застосування та зміст. Оновлення їх відбувається на системній основі у вигляді розсилки з самозавантажучіся файли, які містять в собі нові нормативні акти та дані, що необхідно використовувати у роботі експертів.

Тобто комп'ютерний продукт для використання у експертизі має наступний зміст:

- SQL – базу даних, яка містить в собі базовий набір інформації, що систематично має оновлюватись на основі розсилок, або програмного оновлення через “Центр оновлення”;

- віртуальні моделі, які побудовані на основі теорії ймовірностей та економічної кібернетики, тобто інтерпретують результат з декількох невідомих показників, використовуючи порядок розвитку та ситуації відомих показників;

- підсистема зв'язку, яка будується на властивостях файлів створювати асоціації між собою та на другому-третьому рівні евристичного коду;

- підсистема графічного контролю, яка виводить інформацію про стан розвитку процесу на видимий рівень.

Загалом, будь яка комп'ютерна програма, яка пов'язана із наданням експертних послуг тією чи іншою мірою забезпечується наступними складовими:

- підсистема “збірник” – отримує інформацію різними шляхами;
- підсистема “накопичувач” – накопичує масиви інформації;
- підсистема “комунікатор” – забезпечує зв'язок їх з клієнтами
- система “контролер” – забезпечує правильність виконання послуги.

Явним недоліком програм, які використовуються у Запорізькій ТПП є те, що вони є виключними засобами тих підрозділів, що їх використовують. Також, не ведеться накопичення корисної інформації, яка необхідна іншим підрозділам – наприклад підрозділ інформації не використовує матеріали, які накопичує відділ сертифікації або відділ експертизи.

Зазначимо також, що підрозділ експертизи не використовує та не створює програмних продуктів, які можуть забезпечувати виконання робіт з експертизи кількості та якості, хоча саме цей вид експертизи міг би бути найбільш спрощений завдяки програмним продуктам, які полегшують роботу експерта. Зобразимо складові програмного продукту, який може бути використаний підрозділом експертизи.

По-перше, сучасні види експертизи кількості та якості, в яких передбачається участь незалежних експертів за технологією має на увазі фіксацію результатів експертизи може бути ідентифікована за допомогою сучасних програм, які інтегровані з інтернетом.

По-друге, Інтернет-сайт Запорізької ТПП не містить в собі форм, які б надавали можливість у дистанційній формі звертатись за послугами та відстежувати їх надання.

Специфікою послуги з експертизи, на відміну від послуг з сертифікації є те, що ця послуга має найбільшу питому вагу клієнтів – фізичних осіб. Різні види експертизи мають різний сегмент клієнтів. Сегмент експертизи кількості та якості має близько 100% клієнтів – юридичних осіб, будівельна експертиза має близько – 50% юридичних осіб, решту – фізичних осіб;

сегмент споживчої експертизи складає близько – 70% фізичних осіб, оцінка майна – близько – 40% фізичних осіб, інформаційні послуги.

Інноваційний характер мають послуги або товари, що несуть в собі нову споживчу якість або нову додану вартість, тобто їх виготовлення менше коштує або їх нова споживча якість еквівалентна новій доданій вартості забезпечує задоволення комплексу потреб клієнта.

Інноваційність може бути формальною, тобто такою, що опосередкована патентом чи іншим охоронним документом, інноваційність може бути неформальною, тобто такою, що забезпечується виключною економічною вигодою, яка утворюється в результаті економічних досягнень або маркетингових процесів.

В сфері бізнес послуг у міжнародному бізнесі інноваційність реалізується через вміння підприємця балансувати між бажанням та прагненням отримувати прибуток та готовністю забезпечувати комфорт та платоспроможний попит клієнтові, який зацікавлений у максимальній кількості соціальних благ в обмін на отримання якісної продукції та за мінімальною номінальною вартістю.

Оскільки діапазон мінімальної ціни в міжнародному ринковому просторі є більш значним, аніж для внутрішнього споживача, то стратегічне значення інноваційного розвитку переважає витрати на його впровадження.



## ВИСНОВКИ

Актуальність теми: «Інноваційна політика підприємства в галузі міжнародного бізнесу» зумовлена тим, що ефективна економічна діяльність в сучасному суспільстві широко пов'язана із пошуком та впровадженням нових ідей, які стосуються створення нових соціальних благ найбільш ефективним шляхом. Справа йдеться про спроможність економічних суб'єктів виробляти продукти або надавати послуги з найбільшим прибутком, створювати високу додану вартість та забезпечувати високу якість продукту, яка полягає у спроможності задовольняти інтереси та очікування споживачів. Тим самим забезпечується довготривала присутність підприємства на ринку та стабільна конкурентоспроможність.

Інновації у цьому контексті розглядаються як нові споживчі властивості або нові додані вартості, які утворюються разом з нововведеннями у виробничому процесі або, загалом, в управлінні підприємством. Управління інноваціями, як функція менеджменту введена в практику управління не тільки тих компаній, які здійснюють виробничу діяльність, а й тих, що стикаються з жорсткою конкуренцією та вимушені до пошуку аргументів до змагальності за ринки збуту або за нові ресурси у ринковому середовищі.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю впровадження інновацій на підприємстві, як заходу, який забезпечить конкурентоспроможність у тривалому періоді часу.

Впровадження інновацій та їх роль на рівні економічних зв'язків у різних соціальних формаціях досліджувалась багатьма вітчизняними та іноземними вченими, зокрема Й.Шумпетером, П.Друкером, І.Адзісом, В.Інозмецевим, В.Гесцем, О.Амошею, Д. Богиня, О.Алимовим та іншими діячами. При наявності фундаментальних досліджень з зазначеної тематики

викликає інтерес приклад впровадження інновацій на конкретному підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у пошуку механізмів управління інноваціями на підприємстві, які підвищують його ефективність в цілому.

Для досягнення мети існує необхідність у виконанні наступних завдань:

- розгляд теоретичних питань управління інноваціями на підприємстві;
- систематизація методології в управлінні інноваціями та оцінці результатів впровадження інновацій;
- надати організаційно-економічну характеристику організації – об'єкта дослідження;
- визначити спектр послуг у організації;
- проаналізувати стан та перспективи інноваційної діяльності у організації;
- виявити недоліки в управлінні інноваційною діяльністю в організації;
- запропонувати шляхи щодо внесення удосконалень в управлінні інноваційною діяльністю у організації.

Об'єктом дослідження є Запорізька торгово-промислова палата, об'єднання підприємств зі спеціальним статусом, який визначений Законом України “Про торгово-промислові палати в Україні”. Організація надає ділові послуги, сутність яких полягає у підтримці зовнішньоекономічної діяльності та розвитку ділового середовища в країні та адміністративних територіях.

Предмет дослідження – управління інноваційною діяльністю, яка полягає у впровадженні нових послуг для підприємців у конкурентному середовищі та сфері адміністративних послуг.

В дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- монографічний - у першому розділі при описі теоретичних аспектів інноваційної діяльності в організації;

- порівняльний, економіко-статистичний, структурного аналізу - у другому розділі при аналізі поточного стану та перспектив організації;
- графічний – у другому розділі, для наочного представлення динаміки послуг в організації;
- факторного аналізу – у другому розділі для опису факторів впливу на основні економічні показники в управлінні інноваціями в організації;
- простого моделювання – у третьому розділі для прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження;
- абстрактно-логічний – для формулювання пропозицій та висновків.

Інформаційною базою дослідження стали підручники та навчальні посібники з менеджменту, економіки підприємства, монографії за тематикою роботи, статистичні данні, матеріали публічної звітності організації та результати переддипломної практики.

Інноваційний характер діяльності в сфері міжнародного бізнесу полягає саме в тому, що підприємства повною мірою використовують всі можливості сучасного міжнародного бізнесу в тому числі: крауфандінг, ліцензійну торгівлю, мережевий маркетинг тощо та закони і правила сучасного міжнародного бізнесу, які покладаються переважно на більш вигідне сполучення факторів та засобів виробництва, що знаходяться у розпорядженні підприємця в даний період часу на даній території.

Інноваційність виявляється у спроможності підприємця знаходити або створювати нову споживчу якість або ж нову додану вартість, яка еквівалентна їй. В сфері міжнародного бізнесу існують доволі багато можливостей створити ідею нової доданої вартості з рахунок нових ідей та технологічних рішень, пов'язаних з удосконаленням виробництва та підвищеннями якості продукції, що передую захопленню нових сегментів ринку та залучення нових покупців у сферу інтересів підприємства.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Bremon J. et G. L'economie française face aux delis mondiaux / J. et G. Bremon. – Paris, 1990. - 284 p.
2. Cooper A. C. Reflections on Entrepreneurship / A. C.Cooper. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.e-award.org/web/1997\\_Arnold\\_C\\_Cooper.aspx](http://www.e-award.org/web/1997_Arnold_C_Cooper.aspx).
3. Doing Business-2013 / International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>.
4. ENBR European Network for Better Regulation. Publishable Final Report (2009). Project no. 028604, 30 March. P. 6. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/124376991EN6.pdf>.
5. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective / C. Freeman // Cambridge Journal of Economics. – 1995. – Vol.19. –№1. – P. 25-31.
6. Freeman, C. Technology Policy and Economic Performance / / C. Freeman // Cambridge Journal of Economics. – 1987. – P.11.
7. Lundvall B.A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive / B.A. Lundvall. – Learning. London, Pinter Publishers, 2012. – 214 p.
8. Nelson R. National Innovation Systems. A Comparative Analysis / R. Nelson. – Oxford, Oxford University Press, 2011. – 184 p.
9. OECD. Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective / OECD Publications, Paris, 2011. – 150 p.
10. OECD. National Innovation Systems / OECD Publications, Paris, 2012. – 48 p.

11. Ashby William Ross. Principles of the Self-Organizing Dynamic System / William Ross Ashby // Journal of General Psychology. –1947. – volume 37. – P. 125-128

12. UNCTAD. World Investment Report 2013. Towards a New Generation of Investment Policies / UNCTAD, 2013. – 239 c.