

**Р.О. Мірошник, У. О. Наливайко**  
 Національний університет “Львівська політехніка”,  
 кафедра менеджменту організацій

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СФЕРОЮ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

© Мірошник Р. О., Наливайко У. О., 2016

Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління фінансовою сферою в процесі впровадження інноваційного проекту. Розглянуто стадії інноваційного проекту. Охарактеризовано джерела фінансування інноваційних проектів. Проаналізовано стан фінансування інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами. Охарактеризовано ризики, що виникають під час здійснення інноваційної діяльності. Наведено показники, що характеризують ефективність інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний проект, фінансова сфера, управління, інноваційний ризик, фінансування.

## **FINANCIAL MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INNOVATION PROJECT IMPLEMENTATION**

© Miroshnyk R., Nalyvaiko U., 2016

The paper studied the theoretical and practical aspects of the financial sphere in the process of innovation project. The characteristic of the term “innovation project”. Considered an innovative project stage and given them a description. This definition of the term “business plan”. Characterized sources of funding for innovative projects. The detailed analysis of internal and external sources of funding. An assessment of the financing innovation of domestic enterprises. The correlation between spending on innovation activities of enterprises. Indicated the necessity to support state enterprises involved in research and development. The primaries innovation funding domestic enterprises. Studied that a significant share in the funding take their own funds. Unstable political and economic situation in the country encourages foreign investors to invest in Ukraine. Foreign partners are afraid of incurring losses when investing. For the implementation and financing of innovative projects proposed performance evaluation. The net discounted income can get the final result of the innovation process. Internal rate of return to determine how much is effective or ineffective innovation project. The innovative design is effective if the figure larger than normal. Guidance principles of the system of financing innovative projects. The state financing innovation by domestic enterprises. The characteristic risks arising in innovation. Pointing indicators that characterize the effectiveness of innovation.

**Key words:** innovation , innovative design, finance, management , innovative risk financing.

### **Постановка проблеми**

У сучасних умовах суспільно-політичного та економічного розвитку України все активніший впроваджуються інновації в усі сфери життя. Не винятком є й промисловість, сфера послуг та інші галузі, що створюють нові товари та послуги. Реалізують інноваційні задуми та плани суб'єкти господарювання, впроваджуючи інноваційні проекти. Впровадженням інноваційних проектів підприємства нарощують виробничі потужності, покращують умови праці, застосовують нові

технології, впроваджують закордонний досвід в процесі управління підприємством, підвищують рівень конкурентоспроможності продукції, послуг та робіт, що сприятиме розвитку виробничої, фінансової, торговельної, збутової та іншої діяльності суб'єктів господарювання. Проте для ефективного та раціонального впровадження інноваційних проектів необхідно забезпечити дієвий механізм реалізації, що, своєю чергою, потребує використання матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних, просторових, організаційних та інших видів ресурсів. Тому саме управління фінансовими ресурсами, а власне фінансовою сферою, є одним із важливих процесів під час впровадження інноваційних проектів.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Сфера інноваційної діяльності є надзвичайно багатогранною і складається із багатьох різноманітних напрямків. Саме тому інноваційну діяльність активно досліджують і вивчають провідні вітчизняні та зарубіжні науковці.

Проблематику фінансування інноваційної діяльності досліджують у свої працях такі вчені: О. І. Амоша, А. Р. Гальчинский, В. М. Геєць, С. М. Ілляшенко, Н. С. Краснокутська, О. Є. Кузьмін, О. І. Лапко, П. Г. Перерва, Й. М. Петрович, Л. І. Федулова, Н. І. Чухрай, П. Уайт, Р. Фостер, В. Хартман та інші.

Водночас зазначимо недостатність теоретичних напрацювань та практичних розробок щодо управління власне фінансовою сферою в процесі впровадження інноваційного проекту. Питанням вирішення проблем ефективного фінансування інноваційних проектів науковці приділяють мало уваги, що в період ринкової трансформації є надзвичайно актуальним.

### **Постановка цілей**

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління фінансовою сферою в процесі впровадження інноваційного проекту зумовлює постановку таких цілей:

- визначити та дослідити джерела фінансування інноваційних проектів суб'єктами господарювання;
- проаналізувати стан фінансування інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами.

### **Виклад основного матеріалу**

Інновація – це результат інноваційної діяльності, втілений у новому або вдосконаленому продукті, впровадженому на ринку, новому або вдосконаленому технологічному процесі, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг [2, с. 153].

Інновації, як правило, впроваджуються на ринок за допомогою інноваційного проекту. У Законі України “Про інноваційну діяльність” № 40-IV від 04.07.2002 р. поняття “інноваційний проект” визначається як комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (зокрема інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [3].

Головною умовою успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку є постійне впровадження нововведень у процес діяльності підприємства. У зв'язку з появою нових галузей та сфер діяльності, а й, відповідно, підприємств, розвитку конкуренції, зростання потреб та вимог споживачів, скорочення життєвого циклу товарів та послуг суб'єкти господарювання повинні безперервно покращувати якість існуючих товарів, технологій, послуг та робіт, а також розробляти та впроваджувати нові пропозиції для клієнтів. Для цього потрібно розробляти інноваційні проекти, які допоможуть у процесі розроблення новинок, виробництва та впровадження нових видів товарів чи послуг.

Для того, щоб впровадити інноваційний проект на підприємство потрібно детально визначити та виокремити кожен етап інноваційного процесу на стадіях розробки, виробництва та реалізації інноваційного продукту. Інноваційний процес – це сукупність послідовних дій, в результаті яких з ідеї створюється технологія, конкретний продукт чи послуга, яка задовольняє потреби суспільства

та приносить бажаний ефект підприємству. Інноваційний процес є безперервний і не закінчується на етапі впровадження нового продукту чи технології.

Інноваційний процес можна досліджувати у вигляді послідовності таких етапів: пошукові дослідження (ідея), науково-дослідні (НДР) і дослідно-конструкторські роботи (ДКР), підготовка виробництва, виробництво й реалізація наукоємної продукції або послуг. Ця послідовність етапів дає змогу оцінити ефективність фінансування інноваційних проектів на етапі їх підготовки та реалізації [4].

На стадії розроблення інноваційного процесу передбачається дослідження та оцінка обраної галузі, розробка конкретного продукту чи послуги, розрахунок обсягів необхідних інвестицій, пошук джерел фінансування, а також визначення потреби у матеріальних, трудових та інших видах ресурсів. На стадії виробництва інноваційної продукції найбільша увага приділяється ресурсоощадним технологіям, оскільки використання таких технологій забезпечить вищий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Останньою стадією інноваційного процесу є реалізація конкретного товару, технології чи послуги. Вона передбачає розроблення маркетингової політики, пошук шляхів збуту інноваційної продукції та послуг, підвищення рівня прибутковості підприємства, створення мережі посередників тощо.

Для ефективного управління під час реалізації інноваційного проекту потрібно розробити бізнес-план проекту. Бізнес-план інноваційного проекту складається на основі всебічного та комплексного аналізу фінансово-господарського стану підприємства. Бізнес-план – це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [7, с. 15].

У бізнес-плані інноваційного проекту описується інноваційна ідея, тобто задум, який потребує вкладення коштів та ресурсів в реалізацію новації. В бізнес-плані визначаються цілі та способи їх досягнення, враховуються ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження інноваційного проекту, а також прогнозується прибутковість розробленого проекту.

Слід зазначити, що до інноваційного проекту та процесу на підприємствах прийнятним є застосування поняття “фінансування”, а не “інвестування”. Це пов’язано з тим, що очікуваний результат від впровадження інновацій у виробничий процес підприємства є не лише у формі прибутку, але й у вигляді соціального ефекту. Отже, фінансування інноваційного проекту – це процес залучення фінансових ресурсів у інноваційний процес на підприємство у грошовій формі з метою досягнення економічного та соціального ефекту [5]. Щодо управління фінансовою діяльністю підприємства – це вид професійної діяльності, направленої на управління фінансово-господарським функціонуванням підприємства. Управління фінансовою діяльністю є одним з ключових елементів всієї системи сучасного управління підприємством [1, с. 359].

Керівництву підприємств слід врахувати, що впровадження та реалізація інноваційного проекту потребує значних фінансових вкладень, тобто інвестицій. Потенційні інвестори найбільше уваги приділяють фінансовому стану підприємства, майбутнім перспективам розвитку, доцільності вкладання коштів в інноваційний проект, а також чи принесуть вкладені кошти очікуваний результат від впровадження інноваційної розробки. При залученні іноземних інвесторів керівництву потрібно продемонструвати переваги проекту, вказати доходи та можливості, які отримає інвестор. Для суб’єктів господарювання залучення іноземних інвестицій дасть змогу перейняти досвід господарювання закордонних корпорацій, впроваджувати більш конкурентоспроможні товари, послуги та роботи на вітчизняному ринку, залучати іноземних фахівців для розроблення нових видів інноваційних технологій, продуктів чи послуг тощо.

Для забезпечення ефективного фінансування інноваційних проектів підприємства виділяють певну суму коштів, визначають джерела фінансування цих проектів, а також встановлюють терміни окупності інноваційних продуктів. Фінансове забезпечення є однакою для всіх стадій впровадження інноваційного процесу на підприємстві. Фінансування інноваційних проектів впливає на зміну структури активів та пасивів підприємства, а впровадження інноваційних технологій, товарів чи послуг супроводжується зміною розміру доходів, витрат та прибутку суб’єктів господарювання.

Управління системою фінансування інноваційних проектів слід проводити на основі таких принципів [6, с. 442]:

- чітка цільова орієнтація системи, тобто забезпечення нею швидкого, широкого й ефективного використання сучасних науково-технічних досягнень;
- логічність, обґрунтованість та юридична захищеність прийомів і механізмів, які при цьому використовуються;
- наявність багатьох і різних джерел фінансування;
- комплексність системи, тобто можливість охоплення широкого кола технічних і технологічних нововведень та напрямів їхнього практичного виконання;
- адаптивність і гнучкість, що передбачає постійну спрямованість усієї системи й окремих її елементів на умови динамічних змін зовнішнього середовища для підтримки максимальної ефективності.

У процесі управління фінансовою сферою при впровадженні інноваційних проектів слід зосередити увагу на джерелах фінансування. Джерелами фінансування інноваційних проектів на підприємстві можуть бути як внутрішні, так і зовнішні джерела. До внутрішніх джерел належать власні фінансові кошти організації та її внутрішньогосподарські резерви. Щодо зовнішніх джерел фінансування інноваційних проектів, то їх поділяють на позикові та залучені фінансові засоби: кошти від продажу акцій або одержані у вигляді пайових та інших внесків членів трудових колективів, громадян, юридичних осіб; кошти, що перебувають у централізованому володінні об'єднань підприємств; кошти позабюджетних фондів; кошти Державного бюджету; кошти іноземних інвесторів [6, с. 444].

Для виконання невеликих за обсягом інноваційних проектів використовують власні фінансові кошти підприємства. За кошти внутрішньогосподарських резервів можна оновити виробництво, модернізувати обладнання, здійснити науково-дослідні проекти, зміцнити матеріально-технічну базу підприємства тощо. Позикові фінансові кошти містять кредити банків, іноземні інвестиції, кошти Державного бюджету України, кошти місцевих бюджетів. Підприємства залучають іноземні інвестиції під час реорганізації та диверсифікації виробництва, впровадження нових технологій тощо. Досвід іноземних інвесторів значно підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. До залучених коштів належать кошти від емісії та продажу акцій, а також внески спонсорів. Добродійні внески спонсорів залучають, коли інноваційний проект підприємства має соціальний характер та є важливим для суспільства.

Дослідимо стан фінансування інноваційної діяльності (зокрема інноваційних проектів) підприємствами України в період 2010–2015 рр. Інноваційну активність українських підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Інноваційна активність підприємств України за період 2010-2015 рр.**

Роки	Загальна сума витрат, млн грн.	У тому числі за напрямками, млн грн.					
		дослідження і розробки	зокрема		придбання інших зовнішніх знань	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	Інші витрати
			внутрішні НДР	зовнішні НДР			
2010	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	5051,7	1855,8
2011	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	10489,1	2440,2
2012	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	8051,8	2185,5
2013	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	5546,3	2290,9
2014*	7695,9	1754,6	1221,5	533,1	47,2	5115,3	778,8
2015*	13813,7	2039,5	1834,1	205,4	84,9	11141,3	548,0

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: [8].

Як видно з табл. 1, питома вага підприємств в Україні, що займаються впровадженням інновацій, за період 2010–2015 рр. зросла від 13,8 % до 17,36 %. Загальна сума витрат також зросла від 8045,5 млн грн. у 2010 році до 13813,7 млн грн. у 2015 році. Однак у 2014 році значно зменшилася сума витрат на інновації, що пов'язано з нестабільною політичною та економічною ситуацією в Україні. Як бачимо, у 2015 році на інноваційну діяльність підприємства України витратили 13813,7 млн грн. З цих коштів “левоу” частку було витрачено на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 11141,3 млн грн. Інші статті витрат були порівняно незначними: так, на дослідження і розробки було витрачено 2039,5 млн грн., придбання інших зовнішніх знань – 84,9 млн грн., інші витрати – 548,0. Це співвідношення витрат на інноваційну діяльність свідчить про те, що підприємства готові зразу купувати вже готову техніку та технології, програмне забезпечення, тоді як займатися власними дослідженнями та розробками не мають ані бажання, ані змоги. Проведення вітчизняними підприємствами досліджень і розробок дозволило б налагодити співпрацю із науково-дослідними інститутами, навчальними закладами освіти та фінансувати освітній та науковий сектор. Доцільною була б підтримка державою тих суб'єктів господарювання, що проводять наукові дослідження. Зокрема: зменшення податкового навантаження, надання дешевих державних кредитів, захист та підтримка просування інноваційних товар та послуг на внутрішньому ринку. Слід зазначити, що за рейтингом Всесвітнього економічного форуму у 2015 році у сфері формування факторів інноваційного розвитку Україна посіла 52-ге місце, а за кількістю патентів на винаходи – 50-те з 140 країн. Отже, розроблення та впровадження інновацій є потенціалом для зростання економіки України.

Дослідимо джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні за період 2010–2015 рр., які наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні за період 2010–2015 рр. [8]**

Роки	Загальна сума витрат, млн грн.	Зокрема за рахунок коштів, млн грн.			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014*	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8
2015*	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0

\*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: [8].

Дані, що наведено в табл. 2, показують, що переважно фінансування інновацій в Україні здійснюється за рахунок власних фінансових коштів підприємств. Найбільшу суму коштів для фінансування інноваційних розробок виділили підприємства у 2015 році – 13427 млн грн. Це свідчить про те, що за рахунок власних коштів підприємства впроваджують інновації для підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг та робіт з метою виходу на нові ринки збуту. Найбільше коштів для фінансування інноваційної діяльності з Державного бюджету України було виділено у 2014 році – 344,1 млн грн., але у 2015 році фінансування різко зменшилося до 55,1 млн грн. Така ситуація сприяє зниженню інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, а, отже, призведе до зниження економічного розвитку країни загалом. За період 2010–2015 рр. зменшувалася сума коштів для фінансування інноваційної діяльності за рахунок коштів іноземних інвесторів, і у 2015 році ця сума становила 58,6 млн грн. На розвиток таких подій вплинула нестабільна політична та економічна ситуація в країні, що відлякує потенційних іноземних партнерів. Закордонні інвестори не впевнені, що вони отримають бажаний прибуток від впровадження інноваційних проектів і що ці проекти будуть успішними.

Для впровадження та фінансування інноваційного проекту підприємства необхідно розраховувати його ефективність. У світовій практиці для розрахунку ефективності інноваційного проекту використовують такі показники: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (прибутковості) (IRR), термін окупності (DPP), модифікована ставка рентабельності (MIRR). Показник чистого дисконтованого доходу дає змогу отримати кінцевий результат інноваційного процесу, а також напрям, у який вкладати кошти. Внутрішня норма рентабельності дозволяє визначити, наскільки ефективним чи неефективним є інноваційний проект. Інноваційний проект є ефективним, якщо цей показник більший ніж 15–20 %. Термін окупності показує, через який проміжок часу окупляться фінансові кошти, вкладені в інноваційний проект.

Для ефективної реалізації інноваційних проектів слід врахувати можливі ризики для того, щоб зменшити додаткові витрати. Найчастіше інноваційні ризики проявляються у тому, що інноваційна продукція реалізується в меншій кількості, ніж заплановано, за нижчою ціною, не має бажаного ефекту від споживачів, затримується термін реалізації інноваційного проекту, що призводить до зниження рівня очікуваного прибутку чи навіть до непрогнозованих збитків.

З метою уникнення ризиків при реалізації інноваційних проектів слід спрогнозувати ситуації, за яких можливе виникнення труднощів, зокрема до них можна віднести:

- ризики, що виникають при впровадженні дешевшого методу виробництва товару або надання послуги порівняно з тими, що вже використовуються. У цьому випадку вкладені інвестиції даватимуть прибутки доти, поки суб'єкт господарювання є єдиним власником технології. Крім того, також виникає ризик, пов'язаний із неправильним оцінюванням попиту на товар чи послуги на ринку;

- ризики, що виникають під час створення нового товару або послуги за старих технологій чи устаткування. Це також ризики, що пов'язані із невідповідністю вироблених товарів чи наданих послуг. У цьому випадку до ризику неправильного оцінювання попиту на новий товар або послугу додається ризик невідповідності якості товару або послуги, що виготовлені на старому устаткуванні за побажаннями споживачів;

- ризики, що виникають під час виробництва нового товару або послуги за допомогою нової техніки і технології. Ця група ризиків є найвагомішою, оскільки передбачає ризики, що пов'язані із пошуком споживачів, невідповідності устаткування та технології вимогам виробництва, неможливості ліквідації (продажу) або переналадження устаткування тощо.

### **Висновки**

У процесі управління фінансовою сферою під час впровадження інноваційних проектів суб'єкти господарювання зустрічаються з низкою проблем та труднощів. Керівництву підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, необхідно залучати кошти, їх ефективно розподіляти на потреби та раціонально використовувати, здійснювати моніторинг їх використання. Важливо також враховувати ризики та спрогнозувати їх виникнення в процесі реалізації інноваційних проектів, що, своєю чергою, потребуватиме додаткових фінансових коштів. Доцільно розраховувати ефективність вкладених коштів в інноваційні проекти, що допоможе вибрати найефективніші управлінські рішення у фінансовій сфері.

Отже, інноваційний проект – це комплекс виробничих, фінансових, технічних заходів для створення інноваційної розробки. На сучасному етапі розвитку економіки України для ефективного функціонування кожне підприємство повинне впроваджувати інноваційні проекти. Ефективність впровадження таких проектів залежить від організаційно-правової форми суб'єктів господарювання, специфіки діяльності підприємства, масштабів виробництва товарів чи надання послуг, налагодженої системи управління організацією тощо.

Впроваджуючи інноваційні проекти, підприємство розширює асортимент товарів та послуг, виходить на нові ринки збуту продукції, підвищує конкурентоспроможність товарів та послуг тощо. Ефективне управління фінансовою діяльністю дасть змогу визначити необхідну кількість фінансових ресурсів для впровадження інноваційних проектів та беззбиткового їх функціонування.

### Перспективи подальших досліджень

Досліджені та обгрунтовані теоретичні та прикладні аспекти управління фінансовою сферою в процесі впровадження інноваційного проекту буде використано в подальших дослідженнях. Зокрема потребує розроблення алгоритмів управління фінансовою діяльністю при реалізації інноваційного проекту. Алгоритм управління фінансовою сферою буде неоднаковим для різних суб'єктів господарювання, оскільки необхідно врахувати специфіку операційної діяльності підприємств, масштаби виробництва та розміри організацій тощо. Потребує в подальшому розроблення інструментарію та методики фінансового забезпечення, що дасть змогу керівникам підприємств та організацій приймати раціональні управлінські рішення в процесі здійснення інноваційної діяльності та впровадженні інноваційних проектів в “життя”.

1. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2009. – 816 с.: – Бібліогр.: у кінці розділів. 2. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика : підручник / Н. І. Чухрай, Р. В. Патора. – К. : Вид-во “Кондор”, 2006. – 398 с. 3. Закон України “Про інноваційну діяльність” № 40-IV від 04.07.2002 р. 4. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств / А. Ю. Сербенівська // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.econotyu.nauka.com.ua>. 5. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент [Текст] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с. 6. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності. – К., 2007. – 659 с. 7. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту – Янковець Т. М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/415/1/Стаття\\_Янковець.Pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/415/1/Стаття_Янковець.Pdf). 8. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.