

1. Контроль і ревізія / [Ф. Ф. Бутинець, С. В. Бардаш, Н. М. Малюга та ін.] ; заг. ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 189 с.
2. Про затвердження Методичних рекомендацій : затв. наказом Державної фінансової інспекції України від 11.12.2011 р. № 90 Електронний ресурс. – Режим доступу : www.gov.rada.ua
3. Організація і методика аудиту : навч. посібник / [Никонович М.О. та ін.] ; за ред. Є.В. Мниха. – К. : КНТЕУ, 2006.– 472 с.
4. Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ : затв. Постановою КМУ від 24.01.2011 р. № 228 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Чекалкіна О.С. Нормативно-правове забезпечення складання кошторису бюджетної установи / О.С. Чекалкіна // Управління розвитком. – 2011. – № 17(114). – С. 85–87.
6. Яблонська Г. В. Удосконалення контролю виконання кошторису видатків на утримання бюджетної установи / Г.В. Яблонська // Управління розвитком. – 2011. – № 19(116). – С. 84–86.

References

1. Kontrol i reviziia / F. F. Butynets, S. V. Bardash, N. M. Maliuha ta in.; zah. red. F. F. Butyntsia. - Zhytomyr : ZhITI, 2000. - 189 s.
2. Nakaz DFI Ukrainy vid 11.12.2011 r. - 90 Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii: zatv. nakazom Derzhavnoi finansovoi inspektsii Ukrainy vid 11.12.2011 r. №90 // Elektronnyi resurs: rezhym dostupu: www.gov.rada.ua
3. Nykonovych M.O. ta in. Orhanizatsiia i metodyka audytu: Navchalnyi posibnyk. Za red. Ye.V.Mnykha. – K.: KNTEU, 2006.-472 s.
4. Poriadok skladannia, rozghliadu, zatverdzhennia ta osnovni vymohy do vykonannia koshtorysiv biudzhethnykh ustanov, zatverdzeni Postanovoiu KМУ vid 24.01.2011 r. №228 [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Chekalkina O. S. Normatyvno-pravove zabezpechennia skladannia koshtorysu biudzhethnoi ustanovy / O.S. Chekalkina // Upravlinnia rozvytkom. - №17(114). – 2011. – S. 85-87.
6. Yablonska H. V. Udoshkonalennia kontroliu vykonannia koshtorysu vydatkiv na utrymannia biudzhethnoi ustanovy/ H.V. Yablonska// Upravlinnia rozvytkom. - № 19(116). – 2011. – S. 84-86.

Рецензія/Peer review : 30.7.2013 р. Надрукована/Printed : 19.8.2013 р.

Рецензент: д.т.н., проф. кафедри фінансового контролю та аналізу
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ Денисюк О.М.

УДК 658.589 (477)

Н.В. ПРИЛЕПА

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ВЕНЧУРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Розкрито сутність венчурного підприємництва та запропоновано методичні підходи щодо створення мотиваційної основи для розвитку такої його форми, як інтрапренерство.

Ключові слова: венчурне підприємництво, інноваційна діяльність, інтрапренерство, мотивація.

N. PRILEPA

Khmelnytskyi National University

FEATURES AND CONDITIONS OF INTERNAL VENTURE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

The essence of venture entrepreneurship was revealed and methodical approaches of motivation bases creation for development such form of it as intrapreneurship were offered.

Keywords: venture entrepreneurship, innovation activity, intrapreneurship, motivation.

Постановка проблеми. За зростаючої глобалізації Україна мусить краще використовувати свій науково-технічний потенціал та поступово перейти від індустріального до технологічного базису в економічному розвитку. Для технологічного стрибка їй необхідно зосередити головну увагу на розвитку конкурентоспроможних високотехнологічних галузей економіки. Щоб не залишитись осторонь світових економічних перетворень, вона повинна спиратись на інвестиційно-інноваційну модель розвитку. Наразі одним з дієвих виправданих механізмів впровадження високотехнологічних інноваційних проєктів є венчурне підприємництво.

Тема розвитку венчурних підприємств є досить актуальною в наш час, оскільки серед факторів, які гарантують стабільну та зростаючу перевагу одних країн над іншими в процесі міжнародної конкуренції, визначальне значення мають найсучасніші технології. У світі давно закріпилося усвідомлення того, що саме високі технології забезпечують переваги, не співставні за потужністю ні з якими іншими. Власники технологій, а також їх інфраструктурних передумов (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, прикладна і фундаментальна наука, кадри розробників і вчених) в сучасних умовах мають невичерпні конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвитком венчурного підприємництва в Україні займаються науковці: І. Баранецький, О. Волков, М. Денисенко, А. Гречан, М. Йохна, І. Галиця, О. Лапко, А. Поручник, В. Стадник, Л. Федулова, І. Шевченко та інші. У своїх працях вони досліджують природу венчурного капіталу, шляхи встановлення венчурної діяльності та аналіз міжнародного застосування. Однак у науковій літературі майже відсутні публікації, у яких би досліджувались чинники, які впливають на ефективність організаційної форми інноваційної діяльності. Це і визначило мету цього дослідження.

Формулювання цілі статті. Метою статті є дослідження особливостей внутрішнього венчурного підприємництва в Україні і визначення умов, за яких воно може стати важливою складовою інноваційної економіки.

Виклад основного матеріалу досліджень. Венчурні підрозділи (або внутрішні венчури) є особливо ефективною формою організації інноваційного процесу в сфері великого капіталу. Досвід розвинених країн переконує, що концентрація науково-дослідних робіт наприкінці ХХ ст. у великих промислових компаніях була дуже значною. Так, 100 найбільших компаній виконували в США – 82,0 %, Англії – 69,5 %, Франції – 81,9 % наукових досліджень. У Японії 85 найбільших фірм виконували 52,1 % обсягів НДР [3]. І значний внесок у комерціалізацію результатів цих досліджень роблять венчурні підрозділи підприємств, які є організаційною формою реалізації так званого «інтрапренерства». У науковій літературі зазначається, «система інтрапренерства дає реальні результати за багатонаменклатурного виробництва і плідотворних технологій. Її використання дає змогу створювати нові продукти, які можуть бути виготовлені на існуючій ресурсній базі, а отже, підвищувати загальну капіталовіддачу і чисту рентабельність активів, у чому зацікавлений і вищий менеджмент підприємства» [6, с. 194].

На думку багатьох фахівців, виникнення внутрішніх венчурів, які є квазіринковою формою організації інноваційної діяльності, було викликане необхідністю подолання адміністративного та технологічного бюрократизму, який притаманний великим корпораціям [1; 2; 5; 6]. На наш погляд, значну позитивну роль у забезпеченні їх ефективності відіграли нові організаційно-економічні відносини, які перейшли у розряд договірних та стали більшою мірою відповідати інтересам зацікавлених сторін – власників бізнесу та винахідників.

Внутрішні венчури дають можливість широко експериментувати з новими технологіями та продуктами на вільних виробничих потужностях, що важливо для машинобудування. За своєю природою є внутрішнім джерелом підвищення ефективності інноваційної діяльності, оскільки венчурна група формується із працівників підприємства, а очолює її проектний менеджер, який є автором проекту. Проте з огляду на структуру ресурсів, що залучаються у проект, інтрапренерство можна розглядати як форму залучення зовнішніх ресурсів. Такими зовнішніми ресурсами, на наш погляд, мають бути фінансові кошти, що вкладаються автором інноваційної розробки у процес її промислового освоєння і виведення на ринок.

Сутність інтрапренерства полягає у наступному. У межах виділеного бюджету інтрапренер формує проектну команду (із фахівців тих видів діяльності, які необхідні для повноцінного функціонального менеджменту проекту, в т.ч. фінансистів та маркетологів) та отримує необхідні для виконання проекту ресурси (технологічні, матеріальні, інформаційні). Крім того, в бюджет проекту включаються кошти, необхідні для проведення робіт на принципах комерційного розрахунку, тобто для оплати послуг і робіт тим підрозділам і службам компанії, які будуть задіяні у реалізації проекту, або ж для придбання необхідних ресурсів у зовнішніх постачальників, якщо це вигідніше.

Такий підхід в умовах діяльності вітчизняного машинобудування видається малопродуктивним. Він не підвищує відповідальності керівника проекту за його реалізацію, оскільки, по-перше, всі ризики неприйняття ринком інновації бере на себе підприємство, а по-друге, не формується достатньо висока зацікавленість інтрапренера у максимізації ефективності проекту через те, що це мало відображається на рівні його винагороди.

Деякі інші підходи рекомендують використовувати І. Галиця. На його думку, фінансування реалізації проекту доцільно здійснювати на засадах внутрішнього кредитування [1]. Венчурна група отримує кредит, який витрачається на: виплату заробітної плати співробітникам внутрішнього венчура; придбання матеріалів та обладнання, необхідних для виконання проекту а також сплати страхового збору. Після завершення проекту у разі його ринкового успіху внутрішньому венчуру виплачується разова винагорода, розмір якої (встановлюється умовами укладеного договору у відсотковому відношенні) залежить від ринкової вартості проекту, визначеної незалежними експертами. Ця разова винагорода, а також доходи від реалізації права на спільне володіння створеним активом, спрямовуються на погашення отриманого кредиту. Таким способом формується мотивація учасників внутрішнього венчуру до отримання такого результату проекту, за якого б створена споживча цінність перевищувала суму отриманого кредиту – і чим більше перевищення, тим більшими будуть доходи учасників.

Дійсно, такий організаційно-економічний механізм реалізації венчурних проектів матиме вищу ефективність, ніж у разі традиційного фінансування його реалізації підприємством за виділенням із ризикового фонду бюджетом. Однак його упровадження під силу лише тим підприємствам, які мають вільні фінансові кошти для внутрішнього кредитування. Деякі перспективнішим в умовах вітчизняних реалій може бути підхід, що передбачає виділення підприємством для реалізації проекту лише тих ресурсів, які тимчасово не використовуються у поточному виробництві – техніки, виробничих площ, працівників, що можуть працювати на засадах додаткового робочого часу. Водночас фінансові ресурси, які потрібні для

формування оборотного капіталу, вносить керівник проекту або ж на пайових засадах проектна команда [6, с. 241–242].

Тобто, учасники проекту безпосередньо беруть участь у ризику, пов'язаному із його реалізацією. У разі невдачі вони втратять внесені кошти. В той же час, за успішної реалізації проекту отримувані доходи будуть розподілятися між підприємством та учасниками внутрішнього венчуру на засадах спільного володіння з урахуванням співвідношення участі у фінансуванні проекту всіх інвесторів.

В контексті забезпечення ефективності організаційної форми інноваційної діяльності найважливішим завданням є формування мотиваційної основи участі працівників підприємства у ризику. Адже лише за наявності сильної мотивації ініціатор інноваційного проекту може прийняти рішення про участь у ризику власним капіталом (власними заощадженнями). Таку дієву мотивацію може створити обґрунтована з погляду інтересів зацікавлених сторін участь у прибутках. Узагальнення існуючих рекомендацій [1; 3; 7] показує, що форма участі у прибутку від реалізації інноваційного проекту і частка у ньому його авторів може бути різною – фіксованою чи змінною, одномоментною чи на весь час реалізації проекту тощо. При цьому, на наш погляд, не слід дотримуватися суто пропорційного підходу (який передбачає розподіл прибутку пропорційно вкладеному капіталу), на чому наголошується, наприклад, у [3; 7]. Такий підхід применшує інтелектуальний внесок автора ідеї, який може бути набагато вагомим, ніж внесок у вигляді виробничих потужностей підприємства, що будуть задіяні у проекті. Тим більше, якщо вони не виводяться із діючого виробничого процесу, а знаходяться у вимушеному простоті чи є надлишковими.

Слід враховувати також і те, що внутрішнє підприємництво відноситься до ризикових тому, що сам проект ще потребує деякого доопрацювання для зменшення ризиків. І це доопрацювання може здійснювати як проектна команда, так і функціональні служби підприємства (наприклад, маркетингова чи планово-економічна). І це також необхідно враховувати при визначенні умов здійснення інноваційного проекту за засадах внутрішнього підприємництва.

З метою встановлення обґрунтованого співвідношення внеску авторів інноваційного проекту і підприємства у його реалізацію (який враховує особливості залучення у цей процес основних фондів, оборотних коштів та нематеріальних активів) та може служити підставою для розподілу між зацікавленими сторонами майбутнього підприємницького прибутку, нами було використано метод експертної оцінки. Серед досліджуваних підприємств такого роду ситуація має місце на ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор» і НВО «Укртермококт».

Питання для виявлення думок експертів містили варіанти відповідей, що полегшувало опрацювання отриманого матеріалу. Результати опитування експертів (на кожному із досліджуваних підприємств було обрано по 5 експертів із числа менеджерів середньої та вищої управлінської ланки; всього кількість експертів – 15). Експертна оцінка здійснювалася за чотирма варіантами реалізації інноваційного проекту:

1) якщо потрібні для реалізації проекту виробничі потужності підприємства не задіяні у виробничому процесі;

2) якщо потрібні для реалізації проекту виробничі потужності підприємства необхідно вивільнити з існуючих виробничих процесів, дещо зменшуючи обсяги виробництва тих товарів, що перебувають на стадії життєвого циклу «старіння»;

3) якщо потрібні для реалізації проекту виробничі потужності треба створити, закупаючи необхідне обладнання;

4) якщо потрібні для реалізації проекту виробничі потужності треба створити шляхом реорганізації та модернізації існуючих виробничих потужностей.

Кількість складових інноваційного проекту, що була диференційована за їх вагою у формуванні ринкового потенціалу інновацій, дорівнювала семи (створення промислового зразка нового продукту, правовий захист інновації, розроблення бізнес-плану, відпрацювання технології виробництва, придбання і налагодження виробничого обладнання, фінансові кошти, необхідні для запуску у виробництво пробної партії виробів, маркетинговий супровід проекту). Аналіз отриманих результатів показав доволі високий рівень узгодженості думок експертів – коефіцієнт конкордації не опускався нижче 0,7. Тому правомірними були наступні дії із встановлення рівня ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження (а, значить, його значущість) за правилом Фішберна [8, с. 315]:

$$a_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n} \quad (1)$$

де n – кількість виділених складових; a_i – вага i -ї складової у їх загальній сукупності.

Використовуючи формулу (1) і ранги складових, які визначені у ході їх експертної оцінки, визначимо їх значущість для різних варіантів господарських ситуацій, що передують організації внутрішнього венчура.

Запропоновано розподіляти прибуток між учасниками венчура згідно з часткою виконаних кожним із них робіт:

$$P_{\text{ин}} = a_{c1} + a_{c2} + a_{c3} + a_{c4} + a_{c5} + a_{c6} + a_{c7} \quad (2)$$

де $P_{\text{ин}}$ – загальний обсяг чистого прибутку від реалізації інновації, що підлягає розподілу між учасниками венчура; a_{c_i} – значущості i -х складових інноваційного проекту, визначені за таблицею 1.

**Ранги і значущості складових інноваційного проекту
для його реалізації в різних господарських ситуаціях**

Назва складової інноваційного проекту	Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3		Варіант 4	
	Присвоєний ранг	Значущість	Присвоєний ранг	Значущість	Присвоєний ранг	Значущість	Присвоєний ранг	Значущість
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Створення промислового зразка нового продукту С ₁	1	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25
Правовий захист інновації С ₂	6	0,07	6	0,07	4	0,14	5	0,11
Розроблення бізнес-плану С ₃	2	0,21	2	0,21	2	0,21	2	0,21
Відпрацювання технології виробництва С ₄	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Налагодження виробничого обладнання С ₅	5	0,11	4	0,14	5	0,11	4	0,14
Фінансові кошти, необхідні для запуску у виробництво пробної партії виробів С ₆	4	0,14	5	0,11	6	0,07	6	0,07
Маркетинговий супровід проекту С ₇	7	0,03	7	0,03	7	0,03	7	0,03

Таким чином, якщо у активі венчурної команди лише створення промислового зразка, то її частка у прибутку складе 25 % від загального його обсягу протягом життєвого циклу інновації. Якщо ж ще розроблений і схвалений керівництвом бізнес-план – додатково 21 %. Далі значущості складових проекту відрізняються залежно від ступеня готовності виробничої системи підприємства до реалізації проекту (варіанти 1–4). І їх сумарна величина для кожної із зацікавлених сторін залежатиме від обсягів виконання ними робіт.

Використання запропонованого нами підходу дає змогу чітко виписати умови інтрапренерства, що зменшує суб'єктивізм у їх трактуванні. Тим самим відпадає потреба у проведенні оцінки споживчої цінності проекту, яка за існуючих в Україні реалій не вільна від суб'єктивізму. Крім того, проектна команда за пропонуванних умов буде безпосередньо зацікавлена у скороченні термінів експериментально-підготовчих робіт і прискоренні виведення інновації на ринок та подовженні її життєвого циклу, оскільки значно ослаблюються (або навіть зникають) причини, що зумовлюють опортуністичну поведінку власників специфічних інтелектуальних ресурсів. І для цього не потрібно буде використовувати додаткові економічні важелі.

На нашу думку, такий підхід до формування організаційно-економічних відносин внутрішнього підприємництва дасть змогу доповнити існуючий кредитно-страховий механізм, розширити можливості ресурсного забезпечення інноваційної діяльності та посилити зацікавленість працівників підприємства у створенні й реалізації інновацій з високою споживчою цінністю. Його реалізація потребує, крім здійснення ustalених організаційно-правових процедур щодо формування проектної команди, попереднього узгодження між усіма зацікавленими сторонами та індивідуального для кожного проекту умов розподілу ризику і участі в прибутках.

Висновки. Отже, враховуючи вище зазначене, можна констатувати, що використання інтрапренерства доцільно тоді, коли на підприємстві є працівники з високим потенціалом творчості, які можуть створювати продуктивні інновації не лише в межах запланованих напрямів інноваційної діяльності, а й поза ними. З іншого боку, підприємство має вільні виробничі потужності або інші матеріальні ресурси, що можуть бути використані для промислового освоєння новинки, проте не може виділити необхідний обсяг оборотних коштів для цього, не вважає за доцільне відкривати новий напрям діяльності через достатньо стабільний попит на існуючих сегментах ринку або ж остерегається надмірного ризику через деяку незавершеність нової розробки.

На наш погляд, система внутрішнього підприємництва має суттєвий потенціал стимулювання інноваційної активності працівників і може бути корисною для реалізації інноваційних проектів, що виходять за межі основної діяльності.

1. Галиця І. О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І. О. Галиця // Наука та інновації. – 2008. – Т. 4, № 4. – С. 85–94.
2. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.]; за ред. О. І. Волкова та М. П. Денисенка. – [3-є вид.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 662 с.
3. Карпенко В. Л. Використання методики фокус-груп для визначення організаційно-економічних засад інтрапренерства / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького нац. університету. Економічні науки. – 2005. – № 5. Т. 1. – С. 94–97.
4. Лисенко Л. А. Підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л. А. Лисенко // Комунальне господарство міста : наук. – техн. збірник. Серія: Економічні науки. – 2007. – Вип. 78. – С. 97–98.
5. Поручник А. М. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні / А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2000. – 172 с.
6. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : [монографія] / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
7. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с. – (Альма-матер).
8. Лук'янова В. В. Економічний ризик : [навч. посібник] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

References

1. Halytsia I. O. Vnutrishni venchury yak mekhanizm stymuliuвання innovatsiinoho protsesu / I. O. Halytsia // Nauka ta innovatsii. – 2008. – T. 4, # 4. – S. 85–94.
2. Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti : pidruchnyk / [O. I. Volkov, M. P. Denysenko, A. P. Hrechanyan ta in.]; za red. O. I. Volkova ta M. P. Denysenka. – [3-ye vyd.]. – K. : Tsentru navch. l-ry, 2007. – 662 s.
3. Karpenko V. L. Vykorystannya metodyky fokus-hrup dlia vyznachennia orhanizatsiino-ekonomichnykh zasad intraprenertva / V. L. Karpenko // Visnyk Khmelnytskoho nats. univrsytetu. Ekonomichni nauky. – 2005. – # 5. T. 1. – S. 94–97.
4. Lysenko L. A. Pidkhdid do otsinky efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva / L. A. Lysenko // Komunalne hospodarstvo mista : nauk. – tekhn. zbirnyk. Serii: Ekonomichni nauky. – 2007. – Vyp. 78. – S. 97–98.
5. Poruchnyk A. M. Venchurnyi kapital: zarubizhnyi dosvid ta problemy stanovlennia v Ukraini / A. M. Poruchnyk, L. L. Antoniuk. – K. : KNEU, 2000. – 172 s.
6. Stadnyk V. V. Systemne zabezpechennia motyvatsii innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur : [monohrafiia] / V. V. Stadnyk. – Khmelnytskyi : KhNU, 2009. – 271 s.
7. Stadnyk V. V. Innovatsiinyi menedzhment : [navch. posibnyk] / V. V. Stadnyk, M. A. Yokhna. – K. : Akademvydav, 2006. – 464 s.
8. Lukianova V. V. Ekonomichnyi ryzyk : [navch. posibnyk] / V. V. Lukianova, T. V. Holovach. – K. : Akademvydav, 2007. – 464 s.

Рецензія/Peer review : 25.7.2013 р. Надрукована/Printed : 18.8.2013 р.
 Рецензент: д. е. н., проф., зав. кафедри міжнародних економічних відносин
 Хмельницького національного університету Нижник В.М.

УДК 65.018 (477)

М.І. ЮДИНА

Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У статті досліджено проблеми управління собівартістю на машинобудівних підприємствах з урахуванням специфіки галузі, проаналізовано системи управління витратами, розглянуто методи управління витратами, що застосовуються в міжнародній практиці.

Ключові слова: витрати, собівартість, система управління, методи управління витратами.

M. YUDINA

Khmelnytskyi National University

COST MANAGEMENT THEORETICAL BASIS OF ENGINEERING PRODUCTS

The article considers the problems of cost management on engineering companies including specific nature of this sphere, analyzes the systems of expenditure management, and considers expenditure management methods that are used in international practice.

Key words: expenses, cost, system of management, methods of expenditure management.

Постановка проблеми. Перехід до ринкових відносин ставить завдання вдосконалення методів управління виробництвом. Одним з важливих інструментів управління виробництвом була і залишається собівартість, тобто показник, який показує у вартісному виразі стан витрат виробництва. На основі