

В статті приведено аналіз проблем функціонування місцевих бюджетів, які обумовлюють необхідність проведення реформи в сфері місцевих бюджетів і міжбюджетних відносин. Розглядаються шляхи і пропозиції, стосовно зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування, підвищення ефективності і посилення впливу системи формування місцевих бюджетів на соціально-економічне розвиток територій і покращення благополуччя громадян України.

O. Bilokon

### **PRINCIPAL WAYS IN REFORMING AND BOOSTING FINANTAL INDEPENDENCE OF THE LOCAL BUDGETS**

This article contains the analysis of the problems of the local budgets functioning, which are causing the need for reform in local budgets and intergovernmental relations. Ways and proposals for strengthening the financial capacity of the local government, increasing efficiency and boosting the influence of local budget formation on social and economic development of territories and welfare of the Ukrainian citizens, are examined.

*Стаття надійшла до редакції 20.06.2010*

**УДК 65**

*Н.В.Гуріна  
м. Харків Україна*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств набуває принципового значення в контексті проведення ринкових реформ в Україні та підвищення ефективності господарювання. Переваги інноваційного фактора в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сьогодні є очевидними, а його вплив на виробництво – радикальним і комплексним. Варто наголосити, що володіння інноваціями, які є стимуляторами розвитку підприємства, забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Інноваційні проблеми набувають специфічного характеру в період ринкової трансформації. Світовий досвід показує, що вихід з економічної кризи неможливий без активізації інноваційної діяльності. Для більшості підприємств інновації стають головним фактором розвитку. У науковій думці Заходу акцент роблять не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних з поліпшенням усього виробничо-господарського потенціалу підприємства. Вітчизняні науковці також намагаються обґрунтувати національні інноваційні пріоритети, знайти дійові механізми залучення та ефективного використання інновацій.

Мета статті полягає у обґрунтуванні впровадження інноваційного проекту в діяльність підприємства.

За сучасних умов перед керівництвом будь якого підприємства постають наступні основні завдання:

- забезпечити життєздатність свого підприємства в умовах конкуренції;
- максимізувати прибуток в конкретних умовах господарювання;

- розробити і послідовно реалізувати програму розвитку колективу;
- постійно удосконалювати всю діяльність підприємства на основі застосування найбільш сучасних методів управління;
- систематично розроблювати і впроваджувати в практику підприємства більш прибуткові форми бізнесу тощо.

Слід зазначити, що в сучасних умовах в стратегії багатьох підприємств відбувається переорієнтація, тобто перехід від використання економічного ефекту крупномасштабного виробництва до більш ціленаправленої інноваційної стратегії. Таким чином, нововведення (інновації) являють собою важливіший засіб забезпеченості стабільності господарського функціонування економічного зростання і конкурентоспроможності в наукоємних галузях.

Існує чітка залежність між конкурентними позиціями підприємства та її інноваційним потенціалом, можливостями здійснювати нововведення. При цьому, слід підкреслити і соціальну значущість нововведення: інноваційний процес забезпечує зайнятість безпосереднім його учасникам, а також нові продукти більш повно задовольняють потреби населення і стимулюють підвищення рівня життя.

Процес нововведень охоплює практично всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю є, таким чином, комплексною проблемою, що пронизує всі функціональні сфери – планування, наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг, збут тощо. Разом із тим, і нововведення носять різний характер, відрізняються за масштабами, сфері застосування, глибині впливу на виробництво і економічними наслідками.

Таким чином, поняття “інновація” застосовується до всіх новин і удосконаленням в будь-якій сфері (виробничій, фінансовій, науково-дослідній та ін.), що забезпечують економію витрат або створюють умови для економії. Кінцева мета інновацій – збільшення маси і норми прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, розширення ринку збуту і забезпечення стійкості роботи підприємства. Іншими словами, покращення фінансового стану підприємства може бути досягнуто за рахунок підвищення якості, реалізації політики ресурсозбереження, збільшення програми випуску конкурентоспроможного товару, організаційно-технічного і соціального розвитку підприємства.

Нововведення виступають, як правило в формі інноваційних проектів. Інноваційний проект охоплює весь цикл від виникнення ідеї новини до її практичної реалізації підприємством на ринку. Таким чином, інноваційний проект орієнтований на споживанні ринку, на конкретних споживачів.

Головним фактором успішної діяльності підприємства на ринку є постійні нововведення. У зв'язку з підвищенням вимог споживачів, скорочення життєвого циклу товарів (послуг) і загострення конкуренції на ринку підприємства вимушені постійно покращувати свої товари і послуги, а також розробляти нові. Тому підприємство повинно мати “портфель” інноваційних проектів, який необхідно безперервно поповнювати. Реалізація цих проектів є умовою виживання підприємства в ситуації, що склалася. Велике значення має здатність підприємства ефективно управляти реалізацією відібраного інноваційного проекту. При цьому на початку необхідно розробити бізнес-план проекту.

Бізнес-план інноваційного проекту потребує проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і оцінки його як економічної системи, на базі якої повинен розроблюватися і реалізовуватися інноваційний проект.

Підприємцю необхідно враховувати, що сучасні інноваційні проекти потребують, як правило, значних інвестицій, які не завжди в повному обсязі є у підприємства. Слід відмітити, що прийняття рішення про інвестиції є одною з найбільш складних проблем керівництва підприємства. Мова йде про те, що в сфері інтересів потенційного інвестора показуються всі аспекти економічної діяльності підприємства.

При залученні зовнішніх інвесторів підприємцю слід враховувати, що в першу чергу йому необхідно показати інвестору зміст свого бізнесу, продемонструвати переваги і вказати на доходи, які отримують інвестори.

Таким чином, вибір проекту є найважливішим стратегічним завданням підприємства. Бізнес-план проекту повинний показати, що саме цей проект в порівнянні з альтернативними рішеннями створює найкращі умови для успішної діяльності підприємства.

Мета розробки бізнес-плану – спланувати фінансову, виробничу і збутову діяльність підприємства по реалізації обраного інноваційного проекту у відповідності з потребами ринку і його виробничими ресурсами.

Бізнес-план інноваційного проекту допомагає вирішити наступні основні завдання:

- визначити конкретні основні напрями діяльності підприємства по реалізації проекту, вибрати цільові ринки і знайти місце підприємства на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі підприємства по реалізації проекту, стратегії і тактику досягнення цих цілей;
- визначити номенклатуру і основні показники товарів і послуг, які будуть пропонуватися підприємством в результаті реалізації проекту;
- оцінити витрати і чистий прибуток, які отримає підприємство в результаті реалізації проекту;
- оцінити відповідність рівня підготовки кадрів і умови мотивації праці вимогам по досягненню поставлених цілей;
- визначити необхідний склад маркетингових заходів по вивченню ринків, організації реклами, стимулюванню продажів, ціноутворенню та ін.;
- оцінити існуюче матеріальне та фінансове становище підприємства та відповідність ресурсів, що має підприємство, поставленим цілям;
- оцінити на скільки покращиться фінансовий стан підприємства в результаті реалізації даного інноваційного проекту;
- оцінити сильні і слабкі сторони свого підприємства і його основних конкурентів з точки зору реалізації проекту.

Слід відзначити, що планування діяльності підприємства за допомогою бізнес-планів інноваційних проектів дає конкретні переваги, а саме: примушує керівників більш активно займатися впровадженням інновацій; дозволяє здійснювати більш чітку координацію зусиль по досягненню поставлених в бізнес-плані цілей; встановлює показники діяльності підприємства, необхідні для контролю ходу виконання даного бізнес-плану проекту; робить підприємство більш підготовленим до змін в ринковій ситуації; встановлює обов'язки і відповідальність всіх керівників підприємства по забезпеченню досягнення поставлених цілей інноваційного проекту. Структура бізнес-плану і його деталізація визначаються направленістю і масштабом інноваційного проекту, сферою діяльності підприємства, його організаційною структурою, розмірами ринків, наявністю конкурентів і перспективами росту підприємства.

Бізнес-план проекту складається з наступних основних розділів.

1. Можливості підприємства. В цьому розділі надається комплексна оцінка підприємства як організаційної економічної системи для здійснення інноваційного проекту

2. Визначення інноваційного проекту. В цьому розділі наводиться характеристика обраного підприємством інноваційного проекту. Визначення проекту повинно відповідати на наступні питання:

- головна мета і зміст інноваційного проекту;
- вид інновацій;
- реальні переваги, що получить підприємство від реалізації проекту;
- види і величина затрат на реалізацію проекту;
- фінансові можливості підприємства по інвестуванню проекту;
- ризик проекту;
- ризик інвесторів проекту;
- комерційна ефективність інноваційного проекту та ін.

3. Характеристика товарів (послуг). В цьому розділі надається характеристика нових товарів і послуг, що пропонуються підприємством в результаті здійснення проекту. Характеристика нових товарів містить наступні моменти:

- види товарів, що будуть пропонуватися підприємством в результаті реалізації інноваційного проекту, їх назва, опис, галузь застосування;
- чи є товари абсолютно новими або модифікацією товарів, що раніше вироблялися;

- основні техніко-економічні і споживчі характеристики товарів (послуг);
- які потреби споживачів будуть задовольняти товари (послуги);
- який попит очікується на товар (послуг);
- які методи продажів найбільш ефективні на обраних ринках;
- як буде організовано передпродажне і після продажне обслуговування.

4. Ринки збуту товарів (послуг). Цей розділ направлений на вивчення потенційних ринків і дозволяє підприємству, яке реалізує проект, чітко визначити хто буде покупати нові товари (послуги) і де його ніша на ринку. В даному розділі необхідно визначити:

- основні ринки, на які націлений проект, їх типи, найменування;
- характеристика ринків для реалізації товарів (послуг);
- система збуту, за допомогою якої можна проникнути на ринки з новими товарами;
- потенційні обсяги продажів нових товарів (послуг) підприємства тощо.

5. Конкуренція на ринках збуту. Цей розділ присвячений аналіз ринкової кон'юнктури, характеристики своїх конкурентів, їх стратегії і тактики. Необхідно відповісти на наступні запитання:

- чи існує велика кількість підприємств, що вже пропонують схожі товари (послуги);
- яку частину ринку контролюють крупні фірми-конкуренти;
- які організаційні структури найбільш розповсюджені на фірмах-конкурентів;
- яка конкурентоспроможність товарів (послуг), що пропонуються підприємством в інноваційному проекті;
- який рівень цін на схожу продукцію у конкурентів;
- який імідж у фірм-конкурентів та ін.

6. План маркетингу. В цьому розділі необхідно пояснити потенційним партнерам або інвесторам основні елементи плану маркетингу проекту, що здійснюється. При розробці даного розділу бізнес-плану необхідно враховувати, що план маркетингу включає в себе велику кількість запитань, на які необхідно дати відповіді. основними з них є:

- цілі і стратегії маркетинга;
- ціноутворення для товарів (послуг), що пропонуються проектом;
- методи стимулювання збуту товарів;
- схема розповсюдження товару;
- організація післяпродажного обслуговування;
- реклама товару;
- бюджет маркетингу.

В результаті аналізу і оцінок проведених в попередніх розділах, вирішується три основні задачі.

1. Сегментування ринку.
2. Порівняльна оцінка сегментів та їх відбір.
3. Позиціонування товару в обраних сегментах ринку.

7. План виробництва. Головне завдання цього розділу – доказати своїм партнерам, що підприємство буде спроможним реально виробляти потрібну кількість товарів в заплановані строки і з високою якістю. Необхідно висвітлити наступні питання:

- які виробничі потужності потребуються для виготовлення нових товарів;
- які основні засоби необхідні для організації виробництва;
- яка існує потреба в матеріальних ресурсах і виробничих запасах для нових товарів;
- методи організації виробництва;
- планування виробництва, контроль якості нової продукції;
- які плануються витрати на виробництво товарів та ін.

8. Організаційний план. В цьому розділі необхідно надати в організаційному плані склад партнерів-учасників здійснення проекту і спланувати їх діяльність, а також запропонувати організаційну структуру, яка сприяла б ефективному співробітництву всіх партнерів по досягненню цілей проекту, створенню умов для розробки, освоєнню, виробництву і поставки на ринок в планові строки і необхідній кількості нових товарів. В розділі рекомендується виділити наступні групи питань:

- організаційна структура;
- робоча сила;
- адміністративно-управлінський персонал.

9. Юридичне забезпечення проекту. Завданням цього розділу є розглядання питань правового забезпечення здійснення проекту на даному підприємстві. В ньому приводиться інформація, пов'язана з організаційно-правовою формою цього підприємства: формою власності і правовим статусом.

Якщо проект передбачає спільну діяльність з другим підприємством, то представляється правова форма спільної діяльності і надається її характеристика, а також принципи взаємодії, механізми розрахунків і розподілу прибутків.

10. Економічний ризик і страхування. Завдання даного розділу – інформувати майбутніх інвесторів або кредиторів проекту про величини можливих ризиків на шляху реалізації проекту і про заходи захисти від їх впливу. Необхідно визначити джерела

ризиків, дати оцінку економічного ризику, вказати заходи, які планує підприємство по профілактиці визначених ризиків, представити програму страхування ризиків.

11. Стратегія фінансування. Стратегія фінансування і слідуючий далі фінансовий план. В даному розділі необхідно відповісти на наступні запитання:

- скільки фінансових коштів потребується для реалізації проекту;
- відкіля планується одержати фінансові кошти;
- яка структура джерел фінансових коштів планується;
- яка економічна рентабельність власних коштів очікується за рахунок використання позикових коштів та ін.

Розділ 12. Фінансовий план. В цьому розділі узагальнюються матеріали всіх попередніх розділів у вартісному виразі. Розроблюючи фінансовий план необхідно спрогнозувати, оцінити и представити наступні дані:

- обсяг продаж товарів в результаті реалізації проекту;
- капітальні затрати на здійснення проекту;
- баланс поточних доходів і затрат на виробництво і реалізацію товарів;
- баланс грошових надходжень і витрат по проекту;
- баланс активів і пасивів, що прогнозується;
- визначення чистого дисконтованого доходу (ЧДД) і чистої поточної вартості (ЧПВ), які дозволяють оцінити ефективність проекту в порівнянні з іншими варіантами;
- визначення внутрішньої норми дохідності проекту (ВНД);
- визначення строку окупності і індексу дохідності проекту;
- розрахунок точки беззбитковості за роками реалізації проекту.

Було розроблено бізнес-план інноваційного проекту обладнання для вакуумного пакування продуктів харчування.

Враховуючі, що даний проект пов'язаний з перепрофілюванням виробництва на діючому підприємстві, доцільно здійснювати фінансування шляхом притягнення кредиту.

При цьому позикові кошти реалізуються на початку першого року, а власні кошти в кінці першого року.

Визначення чистої поточної вартості було проведено методом вибору проекту для реалізації: проект вважається прибутковим і його можна прийняти до реалізації, якщо  $ЧПВ > 0$ . На наступному етапі визначається внутрішня норма дохідності, тобто при якій нормі дисконту проект буде беззбитковим. Цей метод оцінки проектів використовується західними фірмами. Якщо ВНД буде нижчою, наприклад процента по державним цінним паперам, то проект краще закрити зовсім або продати іншому підприємству з урахуванням часткової реалізації.

Якщо, ВНД істотно перевищує величину дисконту, що прийнята в проекті, а  $ІД > 1$ , то можна вважати даний проект беззбитковим й він може бути прийнятим до реалізації. Далі слід розрахувати кількість приладів, яку необхідно виробляти тільки для покриття затрат, коли прибуток дорівнюватиме нулю. Оскільки підприємство планує зростання обсягу продажів кожний рік, то необхідно розрахувати точку беззбитковості для кожного року.

Під чутливістю проекту розуміють мінімальні значення його показників, при яких зберігається ефективність проекту, а під стійкістю – зберігання ефективності проекту в різних ситуаціях. Проект можна вважати стійким, якщо при відхиленні показників проекту (капітальні вкладення, обсяг продажів, поточні витрати і макроекономічні чинники) на 10% у гірший бік, зберігається умова  $ЧПВ \geq 0$ . Наприкінці необхідно провести аналіз чутливості і стійкості проекту до зміни макроекономічних факторів.

Проект в цілому можна вважати відносно стійким, оскільки при експертизі розглядалися сумарні поточні витрати, які, якщо розбити на змінні та постійні, покажуть стійкість до змін.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновки про доцільність вибору саме цієї продукції, хоча існують певні складності. Необхідними є подальші маркетингові заходи, які слід проводити паралельно з підготовкою виробництва.

Враховуючи відносно високу собівартість виробництва необхідно прийняти заходи по збільшенню прибутку за рахунок зниження витрат.

**В результаті проведення запропонованих змін, підприємство повинно подолати кризову ситуацію, почати стабільний розвиток та отримання прибутку.**

**Список літератури:** 1. *Пуртов В.Ф.* Инновационный фактор экономического роста: опыт, проблемы, перспективы / Пуртов В.Ф., Семенюк В.А. // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2001. - №530. – с.305-308. 2. *Осецький В.* Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств / Осецький В. // Економіка.- 2002. - №3.- с.114-117. 3. Декларации об инновациях // Компаньон. – 2002. - №49. – с.17-21. 4. *Кравченко М.О.* Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств / Кравченко М.О. // Маркетинг в Україні. – 2001.- №1. – с.36-39. 5. *Медынский В.Г.* Инновационный менеджмент: Ученик / . Медынский В.Г. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 296с

Н.В. Гуріна

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглядаються сутність та значення інновацій в процесі відтворення на підприємстві, фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, інноваційний потенціал як складова потенціалу підприємства. Представлено оцінку рівня інноваційного розвитку підприємства та розглянуто методи формування та вибір типу інноваційної стратегії підприємства. Розглянуто передумови розробки та обґрунтування бізнес-плану та основних складових інноваційної стратегії підприємства.

Н.В. Гурина

### **ВНЕДРЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматриваются сущность и значение инноваций в процессе воспроизведения на предприятии, факторы, которые влияют на инновационную деятельность предприятия, инновационный потенциал как составляющая потенциала предприятия. Предоставлена оценка уровня инновационного развития предприятия и методы формирования и выбор типа инновационной стратегии предприятия. Рассмотрены предпосылки разработки и обоснования бизнес-плана и основных составляющих инновационной стратегии предприятия.

N.V. Gurina

### **IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS THE ENTERPRISE ACTIVITY**

Essence and value of innovations in the process of reproduction on an enterprise, factors which influence on innovative activity of enterprise, is examined, innovative potential as constituent of

potential of enterprise, given estimation of level of innovative development of enterprise and represented methods of forming and choice of type of innovative strategy of enterprise, is given pre-conditions of development and ground of business plan and basic constituents of innovative strategy of enterprise.

*Стаття надійшла до редакції 29.05.2010*

**УДК 658.3.07**

*Давидова А.А.  
м. Харків, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Серед проблем, що актуалізуються в процесі трансформаційних перетворень, проблема організаційної культури місцевого самоврядування є однією з найважливіших. З нею пов'язаний ланцюг соціально-економічних наслідків, певних завдань, що вимагають розробки сучасних концепцій управлінської діяльності. Дослідження системи цінностей організаційної культури зумовлено зростаючими потребами пошуку ефективних механізмів регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в умовах трансформації економічного, політичного та соціокультурного простору України.

Останнім часом набуло особливого значення питання щодо місця та ролі організаційної культури у місцевому самоврядуванні, а також її вплив на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування.

**Метою** даної статті є аналіз особливостей організаційної культури органів місцевого самоврядування.

Одним з найважливіших мотивів для дослідження організаційної культури є те, що традиційні методи управління органів місцевого самоврядування, побудовані на функціональній спеціалізації фахівців і підрозділів, відособленості окремих структур один від одного, не відповідають умовам, що склалися на сьогодні. Управління формуванням і розвитком організаційної культури дозволяє сформувати нове ділове співтовариство, діяльність якого відповідатиме сучасним вимогам соціуму. Сьогодні імідж і репутація місцевого самоврядування набувають все більшу важливість в загальній ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Крім того, в умовах можливої кризи дуже важливо згуртувати колектив, зробити його вірним цінностям місцевого самоврядування.

Таким чином, органам місцевого самоврядування потрібна нова ідеологія управління, новий характер зв'язків і відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем органу, тобто, організаційна культура, більш відповідна умовам функціонування місцевого самоврядування, що склалися.

Місцеве самоврядування є надзвичайно цікавим соціальним феноменом у загальній системі державної влади, суспільно-політичного устрою та управління життєдіяльністю і розвитком суспільства.

За своєю сутністю місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право територіальних громад (село, селище, місто, район у місті – первинний рівень) чи їх об'єднань (район, область – регіональний рівень) вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України [1].

Розробка стратегії управління місцевим і регіональним розвитком є однією із умов побудови в Україні громадянського суспільства. Гнучкі й ефективні системи управління здатні легко адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища і надавати керівникам більшу свободу влади. На наш погляд, однією з причин недостатньої ефективності