

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,

_____ Омельченко В.Я.

« ____ » _____ 2021 р.

**«ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент. Управління фінансово-
економічною безпекою»
Романенка Олександра Віталійовича
Науковий керівник:
Семкова Л.В., кандидат економічних наук,
доцент
Рецензент:
Хілько Н. Ю., головний бухгалтер ТОВ
«Смарт Сан»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 2021 р.

Маріуполь – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Теоретичні основи формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.....	6
1.2 Місце інноваційно-інвестиційної складової в стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства.....	11
1.3 Принципи розробки інноваційно-інвестиційної складової стратегії підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «СМАРТ САН».....	31
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Смарт Сан».....	31
2.2 Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».....	39
2.3 Оцінка інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
3.1 Напрями формування стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».....	56
3.2 Удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».....	63
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Ключове місце в системі фінансово-економічної безпеки підприємства займає механізм безпекової діяльності, який включає індивідуальну для кожного суб'єкта господарювання сукупність цілей, завдань, методів, заходів, інструментів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня фінансово-економічної безпеки, мінімізувати рівень невизначеності та дію дестабілізуючих чинників у процесі здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, а також забезпечити реалізацію стратегічних, тактичних і оперативних цілей господарської діяльності. Тому проблема формування механізму управління безпековою діяльністю є актуальною та вимагає ґрунтовного наукового дослідження.

Дослідженню особливостей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств присвячено ряд наукових праць вітчизняних науковців, зокрема, це питання висвітлювали у своїх публікаціях такі вчені як Волков О. І., Денисенко М. П., Заблоцький Б. Ф. та ін. Теоретично-методологічні засади проблематики забезпечення фінансово - економічної безпеки суб'єктів господарювання виступали предметом наукових досліджень таких науковців як Алькема В. Г., Белоусова І. А., Васильців Т. Г., Отенко І. П., Філіппова С. В. та ін.

Незважаючи на наявні дослідження, доцільно зауважити, що потребує подальше вирішення задач щодо вдосконалення процесу оцінювання інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження виступає розроблення теоретичних та прикладних засад формування інноваційно-інвестиційної складової стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Досягнення поставленої в роботі мети, обумовило визначення та вирішення таких **завдань**:

- визначити теоретичні основи формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства;

- охарактеризувати місце інноваційно-інвестиційної складової в стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства;
- виявити принципи розробки інноваційно-інвестиційної складової стратегії підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «Смарт Сан»;
- дослідити стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»;
- здійснити оцінку інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»;
- окреслити напрями формування стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»;
- запропонувати напрями удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».

Об'єкт дослідження – інноваційно-інвестиційна складова стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – теоретично-методичні та практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційно-інвестиційна складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано систему методів, які забезпечують логічну єдність дослідження: методи діалектичного пізнання, таких як синтез, індукція, дедукція при визначенні теоретико-методичної основи розробки інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства; аналіз інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» було проведено за допомогою системно-структурного аналізу та економіко-статистичного, при дослідженні напрямків посилення інноваційно-інвестиційна складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства системно-

структурного аналізу.

Методи дослідження базуються на загальних теоретико-методологічних положеннях щодо сутності інноваційно-інвестиційної стратегії, формування фінансово-економічної безпеки підприємства, фінансової звітності ТОВ «Смарт Сан».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вирішенні конкретних задач формування аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства, відокремлення характеристик стратегії фінансово-економічної безпеки підприємств енергетичного сектору та розробці механізму оцінювання інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства.

Практичне значення роботи полягає у формуванні механізму оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства, що вирізняється застосуванням методу функціонального моделювання EBITDA, який забезпечує високу результативність у реалізації усіх підготовчих етапів (визначення мети, цілей, об'єктів безпеки, оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки та ресурсного забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства), що дозволяє створити механізм, який у поєднанні з адаптацією до умов фінансово-господарської діяльності певного підприємства здатний забезпечити цілеспрямоване управління безпековою діяльністю в цілому.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 77 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатку та містить список використаних джерел із 44 найменування. Кваліфікаційна робота ілюстрована 6 рисунками і містить 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

Нині, коли зростає самостійність і відповідальність будь-якого підприємства за результати своєї діяльності в ринкових умовах, необхідно здійснювати постійний моніторинг його фінансового стану і визначати тенденції розвитку, а також оцінювати фінансовий стан конкурентів. У зв'язку з цим у підприємства виникає необхідність вироблення фінансово-економічної стратегії. Під фінансово-економічною стратегією прийнято розуміти головний план дій підприємства, який охоплює формування фінансів і їх планування (облік і аналіз фінансового стану; оптимізація основних і оборотних засобів; розподіл прибутку) [14].

Фінансово-економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання ресурсів для відвертання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства. Фінансово-економічна стратегія підприємства забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів; визначення найбільш ефективних напрямів інвестування; створення стратегічних резервів; ранжирування і поступове досягнення цілей та введення інноваційної складової у діяльність підприємства. Завдання фінансово-економічної стратегії наведені на рисунку 1.1.

Формування і реалізація фінансової стратегії підприємства ґрунтується на використанні бюджетування, фінансового аналізу, факторингу, фінансового контролю, лізингу, страхування.

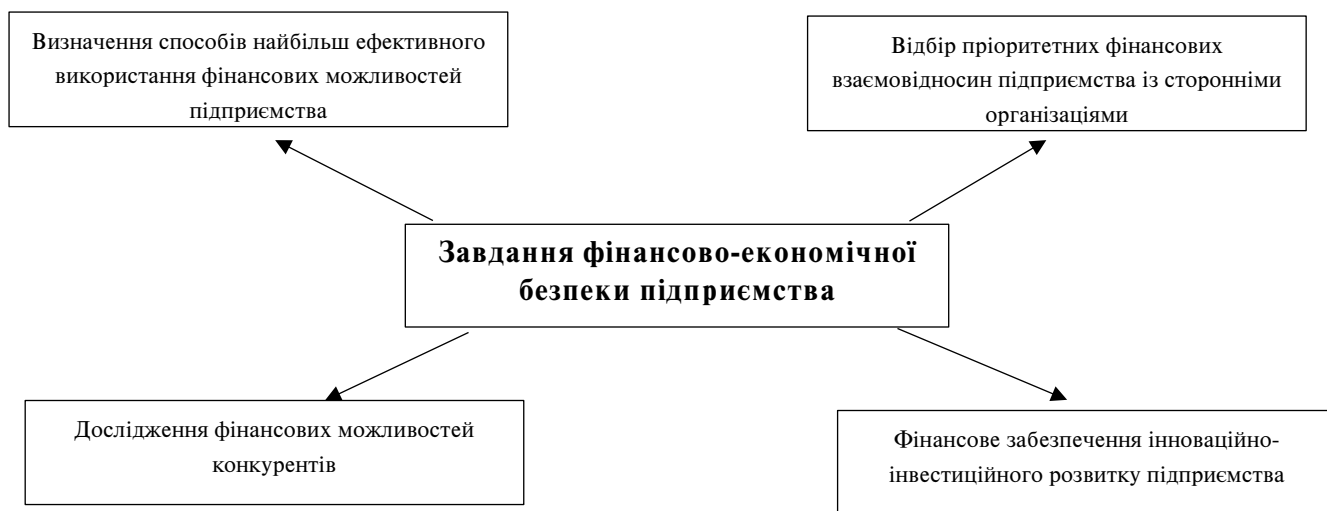


Рис. 1.1. Завдання фінансово-економічної стратегії наведені

До складових фінансово-економічної стратегії підприємства можна віднести управління капіталом, оптимізацію основних і оборотних засобів, безготівкові розрахунки, розподіл прибутку, політику в області цінних паперів, податковий менеджмент. Дані складові, у свою чергу, визначають об'єкти фінансової стратегії (витрати і відрахування засобів, доходи вступу засобів, взаємовідносини з бюджетом і позабюджетними фондами, а також кредитні взаємовідносини).



Рис. 1.2 Складові фінансово-економічної стратегії підприємства

На підставі фінансово-економічної стратегії підприємства визначається його фінансова політика з подальшим основним напрямом фінансової діяльності: цінова політика; податкова політика; дивідендна політика; амортизаційна політика; інноваційна політика та інвестиційна політика. Генеральною фінансово-економічною стратегією називають фінансову стратегію, яка визначає діяльність підприємства (формування і застосування доходу організації, взаємовідносини з бюджетами різних рівнів, потреби у фінансових ресурсах і їх джерелах формування) на рік.

В умовах сучасних економіко-соціальних перетворень, від підприємств вимагають порушення рівноваги, стабілізації. Це обумовлено тим, що тільки коли суб'єкт виходить з цього положення урівноваженості, саме тоді воно дає поштовх до розвитку, або ж йде з ринку. Саме тому, необхідно розробляти стратегію розвитку підприємства, винаходити щось нове для відриву від конкурентів[23]. Запорукою цього сталого розвитку може стати грамотна розробка інноваційно-інвестиційна складової стратегічного розвитку підприємства. На даний момент підприємство використовує чотири підвиди стратегії розвитку. Вони наочно представлені на рис. 1.4:

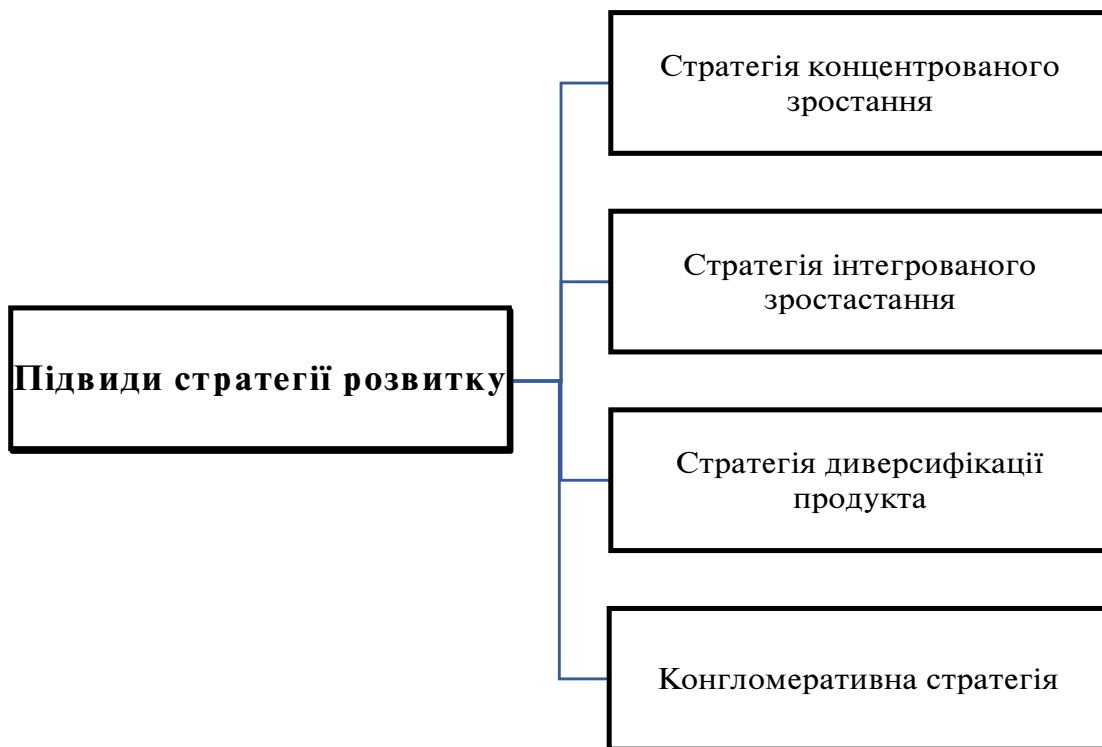


Рис. 1.3 Підвиди стратегій розвитку

1. Стратегія концентрованого зростання. Тут знаходяться стратегії по зміні, як продукту, так і ринку в цілому, зміцнення вже існуючих позицій.

2. Стратегія інтегрованого зростання. Суть цього підвиду в розширенні володіння як зсередини, так і зовні. Стратегія «вперед» обумовлює зміцнення і розширення підрозділів між виробництвом і кінцевим споживачем. Стратегія «назад» характеризує формування дочірніх підприємств, об'єднання з постачальниками і інші зовнішні розширення.

3. Стратегія диверсифікації продукту. Її застосовують у тому випадку, якщо підприємство вже не в змозі існувати на цьому сегменті(галузі) ринку зі своїм товаром. Центрована диверсифікація характеризується використанням тих же можливостей і сегменту ринку, але вже для виробництва нового продукту. Горизонтальна диверсифікація припускає виробництво нового продукту, що вимагає іншого технологічного оснащення на тому ж ринку.

4. Конгломеративная стратегія – це виробництво нового товару по нових технологіях, який буде реалізований на новому ринку [25]. В тенденції сучасного розвитку бізнесу все частіше піднімається питання про ув'язку фінансового стану з подальшими цілями. Сьогодні великий бізнес, який націлений на довготривале існування, не може собі дозволити напрям усіх засобів в поточне положення і отримання прибутку. Мета таких підприємств – отримання максимальних прибутків на перспективу і збереження економічної безпеки. Саме тому виникає необхідність співвідношення фінансової стійкості і стратегічного плану.

Головною метою оцінки і діагностики фінансового стану є виявлення заходів з попередження ризиків і формування подальшої стратегії для забезпечення високого рівня стійкості і економічної безпеки, під якою розуміється стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, при якому забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності[25].

Розробка стратегії представляє складний і тривалий процес. Починаючи його, підприємства, як правило, мають слабку уявлення про ситуацію, з якою зіткнуться, і відповідно, про шляхи вирішення проблеми. Остаточний стратегічний вибір є результатом рекурсивного повернення, безперервного, тривалого процесу обліку і аналізу численних динамічних чинників.

У виборі стратегії підприємства величезну роль грає система планів, яка служить формою матеріалізації планової діяльності підприємства, але не головним її результатом. Головним є визначення цілей, стратегій, програм, розподіл ресурсів, що дозволяє підприємству успішно зустріти майбутні зміни. А ці зміни служать змістовним результатом стратегічного планування, можуть включати плани НДР, диверсифікації продукції, згорання і ліквідацію нерентабельних виробництв.

Таким чином, важливою умовою при виборі стратегії розвитку підприємства є проведення аналізу його фінансово-господарської діяльності. Для вибору стратегії необхідним являється вивчення діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності. Успіх фінансово-економічної стратегії підприємства гарантується при грамотній розробці і оперативному контролі над ходом її реалізації; регулярному моніторингу і оцінці планових і фактичних показників здійснення стратегії; відповідності фінансових стратегічних цілей існуючим фінансовим і економічним можливостям підприємства.

1.2 Місце інноваційно-інвестиційної складової в стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства

Пошук та реалізація різних заходів по підтримці і підвищенню ефективності діяльності підприємств пов'язані з передбаченням зміни ситуації в майбутньому. Інвестиції дозволяють використати можливості, що склалися, на ринках через зміну або розширення обсягів виробництва продукції або послуг, підтримувати основні фонди на стабільному виробничому рівні, створювати і розвивати інфраструктуру систем збуту і багато що ін. Проте інвестицій для отримання унікальних конкурентних переваг стає недостатньо. Майбутня конкурентоспроможність зв'язується нині з інноваціями, а стосовно підприємств – з їх інноваційною активністю або інноваційною діяльністю. При цьому самі інновації стають об'єктами інвестування. Відповідно, виникає дилема в парадигмі: інвестиції або інновації потрібні підприємству для збереження поточної і забезпечення майбутньої конкурентоспроможності.

Додаткову складність при цьому створює поточна виробничо-економічна ситуація на підприємстві, яка може зажадати відвернення інвестиційних ресурсів від цілей розвитку на рішення поточних завдань. І усі ці процеси протікають в умовах, коли необхідно забезпечити певну стабільність економічного стану підприємства на усьому періоді реалізації інвестицій або вкладення коштів в інновації, ризикована яких традиційно значна.

Управлінські рішення, що приймаються на підприємстві у вказаних умовах, вимагають використання серйозної теоретичної основи для вибору з безлічі альтернатив і економічного обґрунтування поточних і майбутніх ефектів з урахуванням можливих ризиків.

Увага до інвестицій, як до основного джерела зростання економічних результатів діяльності підприємства, вже упродовж сотень років знаходиться

під пильною увагою і учених, і практиків. В зв'язку з цим важливо відмітити, що виділяють різні поняття інвестиційної стратегії підприємства :

1) «система довгострокових цілей інвестиційної діяльності промислового підприємства, визначувана загальними завданнями його розвитку і інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [89];

2) «система цілей інвестиційної діяльності і способи їх досягнення на базі прогнозування умов зовнішнього і внутрішнього інвестиційного середовища, а також система моніторингу результатів інвестиційної діяльності» [21] та ін.

При цьому інвестиційну стратегію розглядають як одну із складових загальної стратегії підприємства, а часто і як її невід'ємну частину. При цьому ж інновації і усі, що стосується інноваційної діяльності, розглядають як окрему сферу управління і як окремий напрям стратегічного розвитку у рамках загальної стратегії. Такий підхід, на наш погляд, не повною мірою відбиває ситуацію, що склалася, і не дозволяє розвивати управління інноваціями в довгостроковій перспективі. Відповідно, потрібний детальний аналіз суті інновацій, що може стати основою для розробки пропозицій по поєднанню інноваційної і інвестиційної діяльності в стратегії підприємства.

Інноваційні стратегії все більше знаходять своє місце в якості обов'язкових функціональних(складених, підпорядкованих і спрямованих на розвиток окремих напрямів) стратегій підприємств. При цьому поєднання їх з іншими функціональними стратегіями залишається не до кінця визначеним. Розкрити це поєднання дозволяє аналіз еволюції управління інноваціями. Стратегічна значущість інновацій і формування уявлень про інновації, як про нову категорію економічної науки, пов'язано з іменами таких учених як М. Тард [25], Й. Шумпетер [40], Н. Кондрат'єв [19]. Основні етапи розвитку теорії інновацій наведено в таблиці 1.1.

В результаті еволюції теоретичних поглядів і накопиченого практичного досвіду впровадження інновацій розглядається як комплексний,

безперервний керований процес, що робить істотний вплив на ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1

Основні етапи розвитку теорії інновацій

Період етапу	Назва етапу	Характеристика етапу
10-40 рр. XX ст.	Фундаментальний етап	Формування концепції довгих хвиль, циклічного розвитку економіки, формулювання основних категорій інноваційного менеджменту
40-70 рр. XX ст.	Етап деталізації	Розвиток теорії інновацій, проведення прикладних досліджень
70-е гг. XX в. – кінець XX ст.	Теоретичний прорив	Формулювання і розробка нових підходів в інноваційному менеджменті, поява концепції національних інноваційних систем, розробка інноваційних стратегій
Початок XXI ст. – т.ч.	Сучасний етап	Розвиток національних інноваційних систем, розвиток методології управління інноваційною діяльністю, інноваційними стратегіями

Важливість довгострокового управління інноваційно-інвестиційною діяльністю не ставиться під сумнів, при цьому не цілком розкритим залишається поєднання інноваційної діяльності підприємства і інноваційної стратегії.

Інноваційно-інвестиційна діяльність – «це усе наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, що реально призводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою» [28]. На думку таких авторів, як Е. Н. Кравцова, В. П. Воронін, під інноваційно-інвестиційною діяльністю слід розуміти діяльність, кінцевою метою якої є «отримання

результатів наукових досліджень і проведення експериментальних розробок, які мають бути реалізовані як новий або вдосконалений продукт, затребуваний ринком» [64], а також «створення нового або вдосконалення існуючого технологічного процесу»/

При управлінні інноваційною діяльністю завдання підприємства ускладнюються асинхронністю поширення як інформації, так і інвестиційних ресурсів. Згідно Дж. Берналу «ринковий попит на інновації також має асинхронний характер» [17].

Узагальнюючи усі вказані позиції, можна констатувати, що інноваційно-інвестиційна складова діяльності підприємства як така не виступає одиничним актом впровадження того або іншого нововведення. Інноваційно-інвестиційна діяльність в господарюючому суб'єкті повинна стати системою заходів по «розробці, впровадженню, освоєнню, виробництву, дифузії і комерціалізації нововведень», спрямованій на досягнення поставлених цілей. При цьому поняття інноваційно-інвестиційної діяльності представляється ширшим, ніж поняття інноваційно-інвестиційної стратегії. Якщо діяльність – це система заходів, то стратегія, в найзагальнішому вигляді – план заходів. Інноваційно-інвестиційна діяльність, відповідно, може реалізовуватися відповідно до стратегічного плану або без нього.

З іншого боку, спираючись на аналіз змісту інноваційно-інвестиційної діяльності, стає однозначно зрозуміло, що саме здійснення інноваційної діяльності нерозривно пов'язано з інвестиціями, це відноситься як до самостійної розробки інновацій, так і до купівлі готових інноваційних рішень, наприклад, вкладення в новітні технології.

В якості проміжного підсумку аналізу підходів до змісту понять «інновації» і «інноваційно-інвестиційна діяльність» можна зробити висновок, що здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, по-перше, вимагає вкладення значного об'єму ресурсів або інвестицій, по-друге, існує тривалий

часовий лаг між початком інвестування і отриманням комерційних результатів.

Ґрунтуючись на висновках українських та зарубіжних авторів [26, 30, 59], а також завданнях, що стоять перед підприємствами, інвестиційна і інноваційна діяльність мають одні і ті ж причини для їх ініціації, а саме – інвестувати кошти в отримання конкурентних переваг в майбутньому. У випадку з інноваціями об'єкт інвестування – як самі наукові розробки, так і результати цих розробок, а також будь-яка інша діяльність по отриманню або використанню інновацій. Отже, для цілей нашого дослідження доцільніше використати термін «інноваційно-інвестиційна діяльність» підприємства відносно управлінських рішень, що приймаються в цій області.

Зроблені узагальнення про суть інноваційно-інвестиційної діяльності в розвитку підприємства дозволяють транслювати цю суть і на систему стратегічного планування. Тобто діяльність по досягненню нових, вигідних або яких-небудь особливих позицій підприємств в майбутньому зазвичай розцінюється як стратегічна і описується в загальній або загальнокорпоративній стратегії розвитку. Отже, якщо підприємство забезпечує власний розвиток через розробку і реалізацію стратегії, то в її складі вказується відношення і до інновацій, і до інвестицій, або до інноваційно-інвестиційної діяльності.

Відповідно, інноваційно-інвестиційну стратегію необхідно погоджувати (чи розробляти у рамках) із загальнокорпоративною стратегією так, щоб:

- 1) сприяти або забезпечувати досягнення цілей, закріплених загальнокорпоративною стратегією;
- 2) створювати основу для подальшого розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- 3) зберігати і зміцнювати поточні позиції підприємства(ринкові, технологічні і фінансові та ін.).

4) забезпечувати розвиток інноваційно-інвестиційної складової стратегії у межах формування фінансово-економічної безпеки підприємства

При цьому збереження і зміцнення поточних позицій підприємства не повинні розглядатися поза контекстом стратегічного планування, т. до. проблеми поточні або проблеми очікувані мають знівелювати відповідним інструментарієм розробки і реалізації як загальнокорпоративною, так і функціональних стратегій в її складі.

Спираючись на отримані результати щодо сутності інноваційно-інвестиційної стратегії і з використанням погодженого термінологічного апарату, можна перейти до ролі інноваційно-інвестиційної стратегії і її місці в системі стратегічного планування підприємства, в загальнокорпоративній стратегії підприємства та як однієї із основних складових у стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства. У загальному випадку, відповідно до класифікації стратегій, запропонованою А. Томпсоном і А. Джоуля. Стриклендом, перший рівень класифікації стратегії включає стратегії розвитку, зростання, стабільності і скорочення.

Кожен з типів загальнокорпоративної стратегії, у свою чергу, складається з комплексу стратегій - ресурсних, функціональних, конкурентних. Відправною точкою для розробки загальнокорпоративної стратегії підприємства є рішення, на чому підприємство зароблятиме як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі: 1) відомий продукт(шляхом інвестування у збільшення об'єму випуску продукції, вкладень в проекти диверсифікації, проникнення на нові ринки і т. д.); 2) інноваційний продукт(шляхом інвестування у впровадження інновацій).

Спираючись на висновки про те, що інноваційна діяльність не може здійснюватися відособлено від поточної діяльності підприємства і вимагає витрат фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, рішення в області інноваційно-інвестиційної стратегії накладаються на декілька функціональних стратегій загальної класифікації за А. Томпсона, Дж. Стрикленда.

Роль інноваційно-інвестиційної стратегії для кожного з типів загальнокорпоративної стратегії (розвитку, зростання, стабільності і скорочення), змінюється залежно від пріоритетів власників підприємства і його менеджменту, і, відповідно, міняється вклад цієї стратегії в досягнення спільних цілей розвитку.

При цьому залежно від загальної стратегії розвитку і інвестиційних можливостей підприємства існує цілий ряд альтернативних інноваційних і інвестиційних рішень, класифікація яких представлена в таблиці 1.2.

Як видно з таблиці, у разі вибору стратегії розвитку, зростання або стабільності, одним з інструментів досягнення стратегічних цілей можуть бути інновації різної міри радикальності. Таким чином, роль інноваційно-інвестиційної стратегії може полягати в наступному:

1) збереження/зміцнення інноваційної(як правило, технологічною) позиції підприємства як результату впровадження інновацій, що позначиться на долі виручки, що отримується від продажу товарів/послуг, зроблених із застосуванням інноваційних рішень;

2) збереження/зростання долі на ринку за рахунок поліпшення існуючого або виведення на ринок нового продукту;

3) забезпечення прийнятної для підприємства середньої доходності інвестицій;

4) забезпечення зростання вартості підприємства на основі як здійснення інвестицій з прийнятною для підприємства доходністю, так і за рахунок підвищення операційної ефективності, забезпечуваних за допомогою впровадження інновацій. У інтереси власників підприємства незалежно від вибраної загальнокорпоративної стратегії входить як отримання дивідендів, так і зростання вартості наявних активів. Відповідно, при розробці інноваційно-інвестиційної стратегії має бути врахований її вплив на вартість підприємства;

5) збереження фінансової стійкості або її зміцнення. При здійсненні інноваційно-інвестиційної діяльності можуть бути абстрактні значні засоби,

що підвищить боргове навантаження підприємства. Інноваційно-інвестиційна стратегія, що розробляється, як складова частина загальнокорпоративної стратегії не повинна перешкоджати досягненню її цілей, в т. ч. у області фінансів.

Таблиця 1.2

Класифікація альтернативних інноваційних і інвестиційних рішень, класифікація

Загальнокорпоративна стратегія	Стратегія розвитку	Стратегія зростання	Стратегія стабільності		Стратегія скорочення
			Збереження або зміцнення інноваційної позиції, збереження фінансової стійкості/ Залежна стратегія	Забезпечення необхідної доходності, збереження стійкості / Залежна/традиційна стратегія	
Роль інноваційно-інвестиційної стратегії / тип стратегії	Збереження або зміцнення інноваційної позиції, зростання вартості підприємства/ Наступальна стратегія	Збереження або зростання долі на ринку, зростання вартості / Захисна стратегія	Збереження або зміцнення інноваційної позиції, збереження фінансової стійкості/ Залежна стратегія	Забезпечення необхідної доходності, збереження стійкості / Залежна/традиційна стратегія	Забезпечення доходності, збереження стійкості / Залежна/ традиційна стратегія
Цілі і завдання інвестиційної діяльності)	Зростання ринкової долі, в довгостроковій перспективі - рентабельності можливий при інвестуванні в інноваційну діяльність(зайняття позицій «піонерської» організації	Зростання ринкової долі, в довгостроковій перспективі - рентабельності підприємства можливий при інвестуванні як в наявні технології(ефект масштабу при достатній місткості ринку), так і інноваційну діяльність	Підтримка стабільних значень фінансових показників, а також ринкових позицій неможливо без, щонайменше, оновлення основних фондів(особливо при високій мірі зносу устаткування, наявного на балансі підприємства)		Менеджмент підприємства не зацікавлений в інвестиціях і/або немає можливостей
Цілі і завдання інноваційної діяльності	Здійснення ІД грає істотну роль в розвитку, формування портфеля зі значною долею інноваційних проєктів	Зміцнення ринкових позицій і продукт за своїми характеристиками не вимагають радикальних інновацій. Підтримка конкурентних переваг ґрунтується на незначній модернізації продукту і технології	При високій інноваційній активності компаній- конкурентів формування портфеля, що включає проєкти для утримання ринкових позицій	У разі, коли технологія випуску продукції не є наукомісткою, стабільність досягається шляхом своєчасного оновлення устаткування. Інноваційні проєкти здійснюються рідко	Менеджмент підприємства не зацікавлений в інноваціях і/або немає можливостей.
Радикальність інновацій	Базисні і покращуючі	Покращуючі	Переважно покращуючі	При наявності - покращуючі	При наявності - покращуючі
Тип впроваджуваних інновацій	Переважно технологічні, організаційно-економічні, маркетингові, рідше - псевдоінновації	Технологічні, організаційно-економічні, маркетингові, рідше - псевдоінновації	Технологічні, рідше - псевдоінновації, організаційно-економічні, маркетингові	Організаційно-економічні, маркетингові, рідше - технологічні і псевдоінновації	Переважно організаційно-економічні, маркетингові, псевдоінновації

Таким чином, уточнення суті і ролі інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств дозволило зробити наступні висновки: інноваційно-інвестиційна складова повинна відігравати одну із найважливіших ролей у стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства. Основними напрямками підвищення рівня забезпечення інноваційно-інвестиційної безпеки є: посилення конкурентоспроможності наукових досліджень і проєктних розробок; створення технопаркових структур та їх інтеграція в дослідний простір; збільшення бюджету фінансування на створення інноваційної інфраструктури підприємства; розроблення та реалізація інноваційних та інвестиційних програм та проєктів; упровадження системного реформування підприємства для створення сприятливого соціального середовища для працівників; спрямування науково-технічного потенціалу підприємства на забезпечення інноваційного розвитку економічної та фінансової складової окремого підприємства як мікроєдиниці бізнес-середовища країни.

1.3 Принципи розробки інноваційно-інвестиційної складової стратегії підприємства

Розробка інноваційно-інвестиційної стратегії як велике і складне завдання може здійснюватися різними способами. Нині існує ряд теоретичних підходів до змісту і організації робіт з підготовки інноваційної, інвестиційної і власне інноваційно-інвестиційної стратегії, а також практичний досвід, узагальнений різними ученими і практиками. Спираючись на це і з урахуванням досліджень учених в області стратегічного планування і управління інноваційно-інвестиційною діяльністю можна виділити загальні елементи механізму розробки інноваційно-інвестиційної стратегії:

- 1) елементи, спрямовані на реалізацію процесів, пов'язаних з підготовкою до розробки інноваційно-інвестиційної стратегії, у тому числі:
 - підходи і методи оцінки стратегічного положення підприємства;
 - підходи до розробки загальнокорпоративної стратегії;
- 2) елементи, пов'язані з оцінкою проектів і оцінкою ризиків, з якими зв'язані ці проекти;
- 3) елементи, пов'язані з реалізацією стратегії, що включають основні стадії циклу стратегічного управління підприємством, пов'язані із здійсненням затвердженої інноваційно-інвестиційної стратегії.

У будь-якому разі важливо враховувати, що розробка інноваційно-інвестиційної стратегія спрямована не лише на досягнення завдань інноваційної діяльності як такої, але і завдань загальнокорпоративної складової стратегії фінансово-економічної безпеки, що зумовлює необхідність їх узгодження і ув'язки.

Однак, з іншого боку, розробка інноваційно-інвестиційної стратегії повинна включати і визначення підходу і джерел інвестування, без яких реалізація прийнятих рішень буде неможлива. В зв'язку з цим актуальне дослідження А. А. Смирнова [37], який виділяє чотири основні підходи до організації і фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності в цілому: радянську, американську, європейську і латиноамериканську (таблиця 1.3). Ці підходи відповідають і рішенням в області розробки стратегій.

Таблиця 1.3

Основні підходи до організації і фінансування інноваційної діяльності в реальному секторі економіки

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Радянський підхід	Впровадження науково-технічних досягнень в діяльність підприємств здійснюється на основі централізованого	Реалізація великих програм технічного розвитку, своєчасне фінансування досягнень науки і технології на підприємствах, ефективна	Акцент інноваційної діяльності зміщується на продуктиві і технологічні інновації (менша увага приділяється

	директивного підходу	промислова кооперація галузі машинобудування	організаційно-економічним інноваціям)
--	----------------------	--	---------------------------------------

Продовження табл. 1.3

Американський підхід	Підхід ґрунтований на широкому поширенні венчурного фінансування	Високі можливості залучення приватного капіталу під високоризикові проекти, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування	Інноваційний розвиток галузей багато в чому визначається кон'юктурою фінансових ринків
Європейський підхід	Інноваційний розвиток в галузі відбувається на основі державно-приватного партнерства (вибір України), проекти з концесії у тому числі державних підприємств	Державні інвестиції в інноваційний розвиток галузей створюють основу для подальшого залучення приватного капіталу	Частенько має місце недостатня міра узгодженості інноваційного розвитку різних галузей в різних державах ЄС та недостатній рівень державного фінансування
Латиноамериканський підхід	Основна особливість - фінансування інноваційної діяльності за залишковим принципом, закупівля іноземних технологій переважає над власними технологіями. Програми розвитку галузей недостатньо системні	Вибірковий проектний підхід дозволяє забезпечувати підвищення інноваційної активності в галузі впродовж нетривалого терміну	Високі ризики афілірованості, при розподілі інвестиційних ресурсів при реалізації галузевих програм, декларативний характер програм інноваційного розвитку

У рамках такої класифікації, підприємства України найчастіше оперують рішеннями європейської та латиноамериканської моделі. Ключовою особливістю латиноамериканської моделі виступає фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності за залишковим принципом (при цьому імпортує устаткування має для підприємств більш високий пріоритет, ніж розробка власних технологічних рішень).

Отже, розробка інноваційно-інвестиційної стратегії повинна враховувати необхідність забезпечення балансу обмежених ресурсів між інвестиціями, інноваціями і поточною діяльністю. У цих умовах власники бізнесу і менеджмент підприємств за наявності цілого ряду потенційних проектів і заходів стикаються з проблемою відбору з їх числа тих, які слід реалізовувати в першу чергу.

Інше найважливіше рішення – це вибір виду стратегії, якої дотримуватиметься підприємство. З урахуванням того, що для реалізації будь-якої стратегії потрібно інвестиційні ресурси, можна спертися на найбільш відомі класифікації стратегій в області інвестування. Отже, типологія інноваційно-інвестиційних стратегій може бути представлена аналогічно інвестиційним стратегіям, проте, з урахуванням особливостей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, а також того, що інновації можуть виступати найважливішим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз існуючих класифікацій за цією ознакою дозволив визначити основні типи стратегій:

1) наступальна інноваційно-інноваційна стратегія або стратегія технологічного лідера, для якої характерний найвищий рівень ризиків, що приймаються, зростання інноваційної активності підприємства і можливе впровадження базисних інновацій. За рахунок великого об'єму виконуваних науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт та істотного підвищення на цю основу технологічного рівня наважується завдання зниження витрат виробництва, зростання частки ринку, а також забезпечення можливості отримання надприбутку;

2) захисна інноваційно-інвестиційна стратегія, що має на увазі те, що йде за лідерами ринку в області інновацій. Міра ризику реалізації цього захисного типу стратегії нижча, ніж наступального, але при цьому прибутковість таких підприємств, відповідно, нижче технологічних лідерів. Підприємства, що обрали цей тип інноваційно-інвестиційної стратегії,

характеризуються досить високим технологічним рівнем і мають значну частку ринку;

3) інноваційно-інвестиційна стратегія імітації припускає незначне вдосконалення раніше випущених конкурентами нововведень. При цьому впровадження інновацій виступає основою для підвищення рентабельності;

4) традиційна інноваційно-інноваційна стратегія, що має на увазі, що вкладення в інновації мінімальні;

5) поглинаюча інноваційно-інноваційна стратегія, яка ґрунтована на придбанні ліцензій на використання інновацій інших підприємств. Цей тип стратегії доповнює інші, оскільки при реалізації, приміром, наступальної інноваційно-інвестиційної стратегії підприємство може впроваджувати у свою діяльність не лише результати власних розробок, але технологічні рішення підприємств-конкурентів на основі придбання ліцензії.

В той же час слід зазначити, що якщо сама типологія інноваційно-інвестиційних стратегій досить добре розроблена, то підхід до визначення типу стратегії для конкретного підприємства представляється завданням, що вимагає подальших досліджень.

Поширена думка, відповідно до вищезгаданого латиноамериканського підходу, що фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності слід проводити за залишковим принципом і це обумовлено необхідністю забезпечення інвесторам запланованої норми доходності на вкладений капітал. Виходячи з тенденцій, що склалися, на практиці українські підприємства не інвестують значний об'єм коштів в інновації із-за високої міри ризику таких проектів і тривалішого терміну їх окупності. На основі цих передумов можна зробити висновок, що інструменти розробки інноваційно-інвестиційної стратегії повинні забезпечувати її узгодженість, яка охоплює наступні напрями:

1) забезпечення балансу між проектами, пов'язаними з впровадженням інновацій і, відповідно, не пов'язаними. Цей баланс ґрунтований на

співвідношенні планованої доходності і передбачуваної міри ризиків здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності;

2) сукупний ефект від реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії як з фінансових позицій, виражений у вигляді доходу, що отримується від інвестицій, так і з ринкових позицій, що має на увазі зміцнення конкурентоспроможності і збільшення на цій основі вартості підприємства, повинен відповідати цілям, поставленим в загальнокорпоративній стратегії розвитку підприємства;

3) узгодженість відносно включення в інноваційно-інвестиційну стратегію проектів, пов'язаних з інноваціями різної міри радикальності. Радикальність впроваджуваних інновацій залежить від характеристик галузі, зокрема, тривалість життєвого циклу вживаних технологій. Для тих галузей, які характеризуються постійністю технологій, покращуючі інновації пріоритетніші, ніж базисні. Таким чином, при розробці інноваційно-інвестиційної стратегії потрібний аналіз галузі в частині життєвого циклу для визначення її типу;

4) узгодженість інноваційно-інвестиційної стратегії має на увазі координацію між якісними і кількісними цілями (визначення, на чому ґрунтуються конкурентні переваги підприємства в перспективі – запланована доходність від вкладення в інноваційно-інвестиційну діяльність, як база для генерації вільного грошового потоку, або підвищення якості вироблюваних продуктів/послуг, що робляться, для розширення присутності на ринку).

5) неодмінне врахування фінансово-економічної безпеки життєдіяльності підприємства у рамках реалізації складової інноваційно-інвестиційного розвитку. Будь-який процес заради процесу немає сенсу, коли під загрозою опиняється фінансово-економічна безпека існування підприємства в цілому. Тож, при виборі стратегій та напрямків розвитку підприємства фінансово-економічна безпека відіграє ключову роль.

При цьому досягнення збалансованості інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства пов'язане з рішенням ряду завдань, а саме:

1) збалансованого розвитку в часі традиційного виробництва і виробництва, здійснюваного із застосуванням інновацій(управління інвестиційними процесами створення інноваційної продукції з недопущенням тимчасових розривів в господарському обороті);

2) проблеми раціонального поєднання інновацій різної міри радикальності;

3) збалансовані інвестування основних напрямів створення інноваційної продукції підприємства (від маркетингу до закріплення авторських прав);

4) проблеми запасу інвестиційних можливостей підприємства.

Ще один практичний аспект української дійсності необхідно враховувати при формуванні підходів до розробки інноваційно-інвестиційної стратегії. Зокрема, ухвалення рішень про інвестиції в практиці українських підприємств – досить складна, часто тривала бюрократична процедура, в якій задіяні багато служб. Інноваційно-інвестиційна діяльність же, у свою чергу, вимагає значної швидкості прийняття відповідних рішень (особливо для галузей з коротким життєвим циклом технології), що приймаються, в т. ч. для отримання прав на інтелектуальну власність, більше раннього виходу на ринок з оновленим продуктом або технологією. Цей чинник визначає вимоги до вживаного при розробці інноваційно-інвестиційної стратегії інструментарію, одним із завдань якого виступає скорочення часу на ухвалення рішень в цій області. Це також можна зробити шляхом визначення типу інноваційно-інвестиційної складової стратегії на ранніх етапах її розробки, що недостатньо висвітлено в існуючих підходах.

Отже, інноваційно-інвестиційний складова стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства має наступні специфічні особливості та ризики:

1) тривалість інвестиційної фази проекту може бути збільшена на час проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, необхідних для розробки інновацій;

2) кількість можливих ризиків здійснення проекту, а також сила їх дії підвищені у зв'язку з освоєнням нового або вдосконаленого виробництва і реалізації інноваційного продукту;

3) збільшений часовий лаг між закінченням інвестиційної фази і отриманням доходу від проекту, що пов'язано з дифузією інноваційного продукту на ринку.

4) певні політичні ризики отримання іноземного фінансування інноваційного процесу або інші бюрократичні формальності.

Окрім усього перерахованого, інноваційно-інвестиційний складова стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства повинна розроблятися у строгій відповідності до обмежень, що накладаються на інноваційно-інвестиційну діяльність, як по об'ємах ресурсів, так і по можливостях наукового і інжинірингового рішення інноваційних завдань.

Вивчення українського та зарубіжного досвіду разом із результатами власних досліджень, дозволяють зробити висновок, що розробка інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства, як відбито в існуючих дослідженнях з цієї тематики, включає аналіз поточного стану підприємства, в т. ч. для визначення необхідності здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності). Окрім цього, досить широко освітлена і обґрунтована необхідність оцінки ризиків (як невід'ємної характеристики впровадження інновацій і вкладення інвестицій в цілому), обліку досягнення ринкових цілей підприємства зі збереженням фінансової стійкості та економічної стабільності розвитку підприємства зокрема.

При розробці інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно застосовувати сценарний підхід, і одночасно з цим спиратися на проектний підхід при плануванні реалізації стратегії. Розвиток на цій основі інструментів і підходів, використовуваних при розробці інноваційно-

інвестиційної складової стратегії підприємства, припускає опрацювання управлінського інструментарію, який відповідає наступним вимогам :

1) універсальність для усіх галузей (але з можливістю урахування їх специфіки);

2) можливість визначення основного напрямку інноваційного розвитку підприємства через вибір типу інноваційно-інвестиційної стратегії, оскільки він лежить в основі подальшої розробки стратегії, розвиток цього напрямку дозволить підвищити результативність рішень, що приймаються;

3) можливість вибору з альтернативних варіантів способів реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії оптимальної через проектний підхід(визначення набору проектів для включення в портфель – спосіб реалізації стратегії);

4) відповідність комплексу критеріїв узгодженості щоб уникнути структурних розривів в діяльності підприємства. Для визначення обмежень, які накладаються на стратегію, що розробляється, потрібне виділення принципів, якими регулюється процес її розробки.

5) обов'язкове врахування фінансово-економічних ризиків діяльності підприємства під час впровадження інноваційно-інвестиційної складової для утримання балансу та сталої роботи підприємства.

Аналіз існуючих підходів до розробки інноваційно-інвестиційної складової стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства дозволив зробити висновок, що необхідно забезпечити взаємозв'язок сценарного і проектного підходу і забезпечити узгодженість із загальнокорпоративною стратегією. Оскільки інноваційно-інвестиційна складова стратегії по своїй суті є складною, різноманітною і, головне, специфічною в розробці і реалізації, потрібно доповнення комплексу принципів управління підприємством принципами управління цим напрямом діяльності. І, отже, принципи розробки інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства є об'єднанням наступних груп: 1) «принципи планування діяльності підприємства (у тому числі стратегічного); 2) специфічні принципи

здійснення інвестиційної діяльності; 3) специфічні принципи здійснення інноваційної діяльності».

Таким чином, проведений аналіз суті інноваційно-інвестиційної складової стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, її ролі в діяльності підприємства, теоретичних і методичних підходів до її розробки дозволяють зробити наступні висновки, що розробка системи обмежень, які накладаються на інноваційно-інвестиційну стратегію, повинна ґрунтуватися на дотриманні сукупності загальноекономічних принципів, загальних принципів планування, принципів здійснення інвестиційної і інноваційної діяльності. Виходячи з особливостей інноваційно-інвестиційної діяльності, ці принципи доповнені принципами виділення пріоритетів інноваційній діяльності і убудованості в загальну стратегію підприємства. Ця сукупність принципів виступає науково-теоретичною основою для узгодження завдань інноваційної і інвестиційної діяльності підприємства і визначення пріоритетних напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку.

Висновки до розділу 1:

1) для вибору стратегії необхідним являється вивчення діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності. Успіх фінансово-економічної стратегії підприємства гарантується при грамотній розробці і оперативному контролі над ходом її реалізації; регулярному моніторингу і оцінці планових і фактичних показників здійснення стратегії; відповідності фінансових стратегічних цілей існуючим фінансовим і економічним можливостям підприємства;

2) для підприємств, що діють в сучасних умовах, доцільно формувати інноваційно-інвестиційну стратегію, яка є міжфункціональною і дозволяє погоджувати завдання в області інновацій і інвестицій досягти цілей загальнокорпоративної стратегії;

3) інноваційно-інвестиційна стратегія повинна мати структурну цілісність в частині використання ресурсів і впливу на підприємство в цілому. Ця стратегія підприємства має бути погоджена із загальнокорпоративною стратегією, сприяти досягненню загальнокорпоративних цілей, зміцненню конкурентних, фінансових, технологічних позицій підприємства, а також створювати можливості для подальшого зростання і розвитку;

4) роль інноваційно-інвестиційної стратегії підпорядкована стратегічним цілям підприємства і трансформується залежно від типу і цілей загальнокорпоративної стратегії, може варіюватися від повної спрямованості

на створення і впровадження інновацій до інвестицій в підтримку поточної діяльності і стійкості. Зроблені висновки і узагальнення узгоджуються з положеннями української економічної політики, що передбачають розвиток за рахунок всемірного впровадження інновацій і активної інвестиційної діяльності підприємств;

5) інноваційно-інвестиційна складова повинна відігравати найважливішу роль у стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства. Основними напрямками підвищення рівня забезпечення інноваційно-інвестиційної безпеки є: посилення конкурентоспроможності наукових досліджень і проєктних розробок; створення технопаркових структур та їх інтеграція в дослідний простір; збільшення бюджету фінансування на створення інноваційної інфраструктури підприємства; розроблення та реалізація інноваційних та інвестиційних програм та проєктів; упровадження системного реформування підприємства для створення сприятливого соціального середовища для працівників; спрямування науково-технічного потенціалу підприємства на забезпечення інноваційного розвитку економічної та фінансової складової окремого підприємства як мікроодиниці бізнес-середовища країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «СМАРТ САН»

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Смарт Сан»

Передусім слід розібратися з суттю поняття фінансово-економічної діяльності підприємства. Фінансово-економічна діяльність на підприємстві – це фінансове планування та бюджетування, фінансовий аналіз, управління фінансовими стосунками та грошовими фондами, визначення й реалізація інвестиційної політики, організація стосунків з бюджетами, банками та ін.

Фінансово-економічна діяльність вирішує такі завдання, як: забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами для фінансування його виробничої та збутової діяльності, а також для реалізації інвестиційної політики; використання можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства; забезпечення своєчасного погашення поточних і довгострокових зобов'язань; визначення оптимальних кредитних умов для розширення об'єму збуту (відстрочення, розстрочка, т.ін.), а також

збір сформованої дебіторської заборгованості; контроль руху і перерозподіл фінансових ресурсів у межах підприємства.

ТОВ «Смарт Сан» - це дочірнє підприємство з організації інвестиційної діяльності у галузі інноваційних технологій в сфері відновлювальних джерел енергетики, а саме фотоелектричних станцій промислового напрямку та вітрогенераційних установок. Товариство з обмеженою відповідальністю «Смарт Сан» , скорочено ТОВ «Смарт Сан», здійснює свою діяльність відповідно до Засновницького договору, Статуту та відповідно до чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банці, круглий друк зі своєю назвою, а також інші реквізити.

Підприємство «Смарт Сан» є однією з інвестиційних компаній у сфері відновлюваної енергетики в Україні, яка зараз реалізує проекти з будівництва сонячних парків в двох областях України. Компанія здійснює свою діяльність в області управління проектами, проектуванні, управлінні матеріальними ресурсами, проведенні будівельно-монтажних робіт та співпраці з компаніями енергетичної, газорозподільної й газопереробної галузей, такими, як ДП «НЕК Укренерго», АТ «Укратрансгаз», НКРЕКП України, та ін. У структуру великих проектів підприємства входять проектування, монтаж та пуско-налагоджувальні роботи по будівництву СЕС, монтаж установок по очищенню газів, фракціонування газопереробки, установки підготовки природного газу, у тому числі – зріджування, а також одним з нових напрямів діяльності є будівництво та післяпродажне обслуговування установок по виробництву водню електролізним методом.

ТОВ «Смарт Сан» - інноваційно-інвестиційна компанія, яка займається інвестиційною діяльністю у сфері відновлювальної енергетики, а саме розробка, будівництво та експлуатація промислових сонячних парків та вітрогенераційного обладнання. Основними клієнтами ТОВ «Смарт Сан» є:

- муніципалітети;

- промислові користувачі електроенергії;
- крупні об'єкти нерухомості, як то торговельні центри , склади та ін.

Маючи 10-річний досвід роботи у галузі відновлюваної енергетики, підприємство реалізувало більше 17 проектів й розробило 20 ліцензійних проектів, захищених патентами. Стратегія розвитку підприємства на 2017 - 2021 рр., розроблена відповідно до положень «Енергетичної стратегії розвитку України» до 2035 року, містить такі стратегічні цілі розвитку, як:

- формування власної національної технологічної бази для виробництва сонячних генераційних панелей в Україні;
- залучення провідних українських підприємств для виробництва високотехнологічного устаткування і матеріалів для сектора відновлюваної енергетики.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Смарт Сан» та його особливості, як це зображено на рисунку 2.1

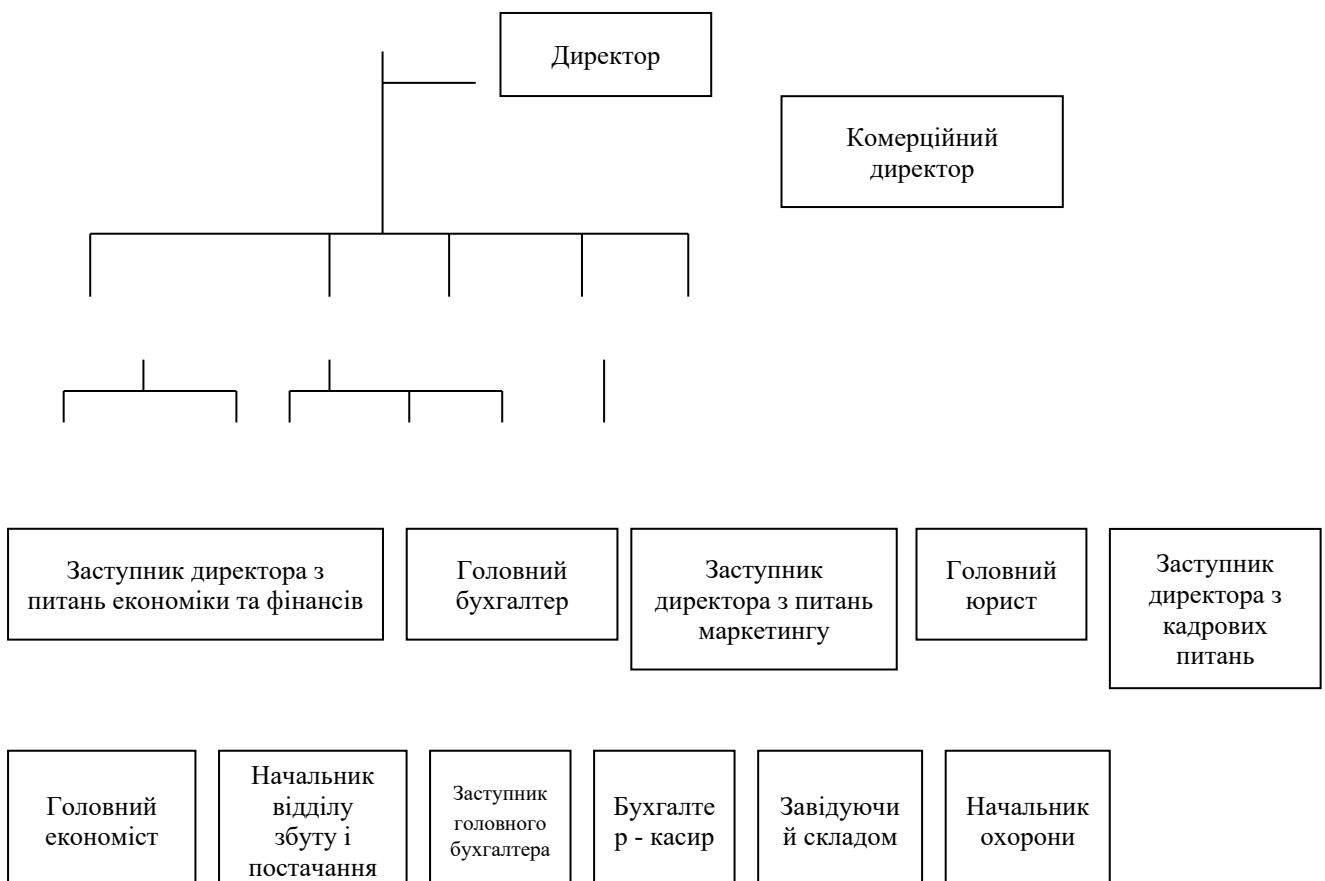


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Смарт Сан»

Організаційна структура ТОВ «Смарт Сан» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів. Перевагами лінійно-функціональної структури є: кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальній меті фірми; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами; надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі; акумуляція на верхньому рівні повноважень по рішенню разом із стратегічними безлічі оперативних завдань.

Метою діяльності ТОВ «СМАРТ САН» є поєднання економічних інтересів, фінансового та виробничого потенціалу замовників й учасників, для здобуття прибутку, а також задоволення соціально-економічних й матеріальних інтересів трудового колективу. Підприємство має право здійснювати й іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством.

Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Смарт Сан» представлено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «Смарт Сан» в 2018-2020 рр., тис. грн [44]

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Нематеріальні активи	1042	715	555	-326	-161	-31,33	-22,44	-46,75
Результати досліджень і розробок	360	503	522	144	19	40,04	3,68	45,2
Основні засоби	10777	11417	11502	640	85	5,94	0,75	6,73

Довгострокові фінансові вкладення	10366	13283	13980	2917	697	28,14	5,25	34,87
Відкладені податкові активи	681	621	1083	-60	463	-8,84	74,5	59,08
Інші позаоборотні активи	18550	34506	48888	15956	14382	86,01	41,68	163,54
ПОЗАОБОРОТНІ І АКТИВИ ВСЬОГО	41776	61046	76531	19270	15485	46,13	25,37	83,19
Запаси	3406	4173	7082	767	2909	22,53	69,69	107,92
ПДВ придбаним цінностям	1273	586	483	-687	-103	-53,97	-17,55	-62,05
Дебіторська заборгованість	48021	62268	69768	14248	7500	29,67	12,04	45,29
Короткострокові фінансові вкладення	0	805	3417	805	2612	-	- 324,42	-
Грошові кошти і грошові еквіваленти	15616	22824	28946	7209	6122	46,16	26,82	85,37
Інші оборотні активи	165	228	318	63	90	38,54	39,58	93,38
ОБОРОТНІ АКТИВИ ВСЬОГО	68480	90885	110014	22405	19129	32,72	21,05	60,65
Баланс	11025 5	151930	186545	41675	34615	37,8	22,78	69,19

Згідно аналізу, наведеного у таблиці 2.1, впродовж 2018-2020 років відбувається зростання вартості активів – на 69,19% за рахунок зростання оборотних і необоротних активів. В цілому підприємство здатне ефективно управляти оборотними ресурсами, адже в умовах зростання збуту на 77,58%

сума оборотних активів зросла тільки на 60,65%. Якісною є кредитна політика підприємства: в умовах значного зростання сума дебіторської заборгованості, основу якої складала заборгованість покупців і замовників, зросла тільки на 45,29%.

Сума грошових коштів та їх еквівалентів зростає кожного року, та у 2020 році склала близько 29 млн. гривен. Гроші є найменш продуктивною частиною активів, тому у разі наявності вільних коштів слід їх направити, наприклад, в короткострокові інструменти інвестування. Це дозволить отримати додатковий фінансовий дохід. Із-за падіння курсу гривни вартість запасів значно виросла за рахунок збільшення вартості комплектуючих, запчастин, матеріалів, а також за рахунок збільшення вартості митних зборів. Тому запаси зростають швидше за обсяг збуту.

Основним чинником зростання необоротних активів є збільшення дебіторської заборгованості, платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після дати складання звіту. Основу ж цього показника складають аванси за постачання устаткування для сонячного парку, які будуть отримані підприємством в 2022-2023 роках. В цілому така тенденція є позитивною, оскільки дозволяє підприємству забезпечувати розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо також здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності (показники оборотності)

ТОВ «Смарт Сан» в 2019-2020 рр. [44]

Показники	Рік		Абсолютне відхилення, +/-
	2019	2020	2020/ 2019
Оборотність власного капіталу	4,43	6,23	1,8
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації	2,12	2,16	0,05
Фондовіддача	25,02	31,96	6,95

Коефіцієнт оборотності обігових коштів(обороту)	3,48	3,65	0,16
Період одного обороту обігових коштів (днів)	103,32	98,72	-4,6
Коефіцієнт оборотності запасів(обороту)	64,07	56,21	-7,87
Період одного обороту запасів(днів)	5,62	6,4	0,79
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості(обороту)	5,03	5,55	0,51
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	71,5	64,88	-6,62
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороту)	5,34	5,36	0,02
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	67,48	67,2	-0,28
Період виробничого циклу (днів)	5,62	6,4	0,79
Період операційного циклу (днів)	77,12	71,29	-5,83
Період фінансового циклу (днів)	9,64	4,09	-5,55

В цілому, оборотність основних елементів активів, а також власного капіталу, зростала в останні 2 роки. Проте варто відмітити, що причиною такої тенденції є зниження курсу національної валюти, що призвело до зростання вартості будівництва сонячного парку. Тому можна стверджувати, що в цілому операційний процес підприємства є ефективним.

У таблиці 2.3, наведено результати аналізу основних показників рентабельності(збитковості) ТОВ «Смарт Сан».

Таблиця 2.3

Аналізу основних показників рентабельності (збитковості)

ТОВ «Смарт Сан» [44]

Показники	Рік		Абсолютне відхилення, +/-
	2019	2020	2020/ 2019
Рентабельність (пасивів) активів, %	10,7	-11,18	-21,88

Рентабельність власного капіталу, %	22,39	-32,19	-54,58
Рентабельність виробничих фондів, %	94,19	-110,77	-204,96
Рентабельність реалізованої продукції по прибутку від продажів, %	2,28	3,26	0,99
Рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку, %	5,05	-5,17	-10,22
Коефіцієнт реінвестування, %	81,05	97,31	16,26
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	16,65	-37,33	-53,98
Період окупності активів, рік	9,35	-8,94	-18,29
Період окупності власного капіталу, рік	4,47	-3,11	-7,57

Підприємство було нездатне генерувати прибуток в 2020 році, що призвело до значного погіршення фінансового результату. На кожен гривню активів підприємство отримало 11,18 копійок чистого збитку. Окрім цього, власники отримали 32,19 копійок чистого збитку на кожен гривню вкладених коштів. Тому очевидно, що фінансова ефективність підприємства є незадовільною. Основним чинником цього стало те, що влітку 2020 року ринок відновлюваної енергетики в Україні знову зазнав зміни, які цього разу обумовлені в першу чергу зниженням «зеленого» тарифу. За результатами більш ніж піврічних переговорів інвесторам в «зелену» енергетику та державі вдалося досягти певного консенсусу в питанні порятунку ринку від дефолту ДП «Гарантований покупець», що спочатку було відбите в меморандумі про так звану реструктуризацію «зелених» тарифів, а пізніше знайшло своє законодавче врегулювання. Розміри «зеленого» тарифу були зменшені для введених в експлуатацію об'єктів сонячної і вітрової енергетики шляхом встановлення понижуючих коефіцієнтів. Найбільше, відповідні зміни вплинули саме на виробників електричної енергії з енергії сонячного випромінювання. Для сонячних електростанцій (далі - «СЕС»), введених в експлуатацію з 01.07.2015 по 31.12.2019, зменшення складе 15% для станцій зі встановленою потужністю,

яка рівна або більше 1 МВт, та 7,5% для станцій зі встановленою потужністю менше 1 МВт. Для СЕС зі встановленою потужністю від 1 до 75 МВт розмір зменшення «зеленого» тарифу складе 2,5% для станцій, введених в експлуатацію з 01.01.2020 по 31.10.2020, 30% для станцій, введених в експлуатацію з 01.11.2020 по 31.03.2021, 60% для станцій, які введені в експлуатацію з 01.04.2021.

Враховуючи той факт, що усі поточні станції проєктовані ТОВ «Смарт Сан» знаходяться на стадії будівництва і орієнтовними датами по введенню в експлуатацію був 2025 рік, то ці законодавчі зміни безпосередньо торкнулися фінансово-економічної діяльності підприємства.

Для СЕС зі встановленою потужністю більше 75 МВт розмір зменшення «зеленого» тарифу складе 2,5% для станцій, введених в експлуатацію з 01.01.2020 по 31.10.2020, і 60% для станцій, які введені в експлуатацію з 01.11.2020. Усі сонячні станції, що проєктуються та споруджуються ТОВ «Смарт Сан» перевищують встановлену потужність в 75 МВт в два і більше разів. Ці законодавчі зміни дуже «вдарили» по фінансово-економічній діяльності підприємства в цілому.

Підсумуємо, що фінансовий стан підприємства є незадовільним, рівень фінансових ризиків росте із-за збільшення суми зобов'язань, законодавчих змін і деякого обмеження доступу до ринку капіталу. Результат фінансово-економічної діяльності також є незадовільним, адже підприємство отримало значний збиток. Тому можна стверджувати, що фінансова діяльність підприємства ТОВ «Смарт Сан» була неефективною в 2020 році, що потребує додаткових потужних заходів щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

2.2 Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»

Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств прямо пов'язана із стратегією її стійкого розвитку. У рамках корпоративної системи стратегічного менеджменту ієрархія корпоративних стратегій може виглядати таким чином. Основною стратегією є стратегія розвитку промислових підприємств. Оскільки найважливіша мета стратегії розвитку полягає в отриманні доходів від діяльності, збереження високого конкурентного статусу в зовнішньому середовищі упродовж усього життєвого циклу, головної складової стратегії являється стратегія стійкого розвитку промислового підприємства. Основна функція стратегії стійкого розвитку – збереження та підтримка сутнісних властивостей підприємства.

Тобто можливості створення і збереження системного корпоративного ефекту, домагаючись при цьому конкурентного олигопольного рівня доходів і прибутку, упродовж усього періоду існування підприємства і в усіх фазах циклу зовнішнього ринкового середовища. У приведеному визначенні містяться два ключові положення: по-перше, стійкий розвиток зберігається упродовж усього періоду існування підприємства, по-друге, стійкий розвиток підприємства зберігається не лише в періоди економічної активності зовнішнього середовища, але і в періоди спаду. Виходячи з цих тверджень можна зробити деякі висновки. Перший висновок торкається економічного аспекту діяльності підприємства, а саме: упродовж усього періоду свого існування підприємства повинна забезпечувати перевищення сукупних доходів від діяльності над сукупними витратами на її здійснення.

Другий висновок полягає в тому, що в усіх фазах циклу активності зовнішнього середовища підприємства, стійко розвиваючись, повинно зберігати незмінним конкурентний рівень економічної ефективності. Таким чином, обов'язкову умову збереження критичного рівня економічної ефективності висуває на перший план вимога управління ефективністю. Якщо розглядати в якості головного показника економічної ефективності показник рентабельності виробництва ТОВ «Смарт Сан», то управління

ефективністю можна представити як збереження незмінно високим значення показника рентабельності виробничої діяльності підприємства в періоди зростання, стабілізації і спадів активності зовнішнього ринкового середовища. Для підтримки стійкого (незмінного) значення показника рентабельності виробництва підприємства повинно своєчасно, адекватно та гнучко реагувати на зміни величин сукупних результату і витрат, змінюючи їх об'єми і структури.

Управління ефективністю та рентабельністю виробництва для підприємства має особливе значення в періоди стабілізації і спаду активності зовнішнього середовища, тобто в періоди, коли на підприємство виявляється сильний тиск ззовні, у вигляді різного виду загроз. Звідси витікає, що невід'ємною частиною стратегії стійкого розвитку має бути стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Тісний зв'язок стратегії стійкого розвитку та стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» обумовлений тією обставиною, що стратегія фінансово-економічної безпеки здійснюється по декількох напрямках: розпізнавання та визначення видів й розмірів загроз, здійснення різних заходів по відвертанню і ліквідації загроз, а також розробка стратегічної програми дій з впровадження і організації в структурних підрозділах ТОВ «Смарт Сан» рентабельних видів діяльності, здатних зберегти конкурентний статус підприємства в його ринкових сегментах.

Представляється, що стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки має бути несуперечливою й порівнянною зі стратегією розвитку, у тому числі, стійкого розвитку, маючи схожу методологічну і методичну основи.

Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства енергетичного сектора на основі стійкого розвитку включає декілька етапів (блоків), здійснюваних паралельно-послідовно. Схему етапів (блоків) формування стратегії стійкого розвитку і економічної безпеки

промислового підприємства можна представити наступним чином:

1 етап (блок): Створення центру стратегічного управління і забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»;

2 етап (блок): Проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища і потенціалу ТОВ «Смарт Сан»;

3 етап (блок): Розробка процедури визначення цілей;

4 етап (блок): Проведення етапу стратегічного вибору напрямів розвитку, що забезпечують фінансово-економічну безпеку ТОВ «Смарт Сан»;

5 етап (блок): Розробка функціональних стратегій структурних підрозділів підприємства, відповідальних за фінансово-економічну безпеку ТОВ «Смарт Сан»;

6 етап (блок): Розробка продуктивних програм, що забезпечують рентабельність виробництва та фінансово-економічну безпеку.

На основі алгоритму формування стратегії І. Ансоффа можна сформулювати визначення поняття і зміст стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктивні програми, орієнтуючись на відвертання загрози та забезпечення стійкий розвиток підприємство впродовж увесь період реалізація стратегія.

Серед найбільш значущих функціональних стратегій забезпечення економічної безпеки, що є складовими базової стратегії підприємства та, передусім, стратегії стійкого розвитку, можна виділити наступні.

Фінансовий відділ ТОВ «Смарт Сан» розробляє функціональну стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки, тісно пов'язану із

стратегією маркетингу, соціальною та виробничою стратегією. У ній містяться характеристики «портфеля замовлень», тобто структури і величини об'єму продажів, визначуваних на основі маркетингових досліджень, рівнів фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, фактичної і допустимої величини кредиторської й дебіторської заборгованості, рівня забезпеченості власними джерелами фінансування обігових коштів. У стратегії міститься фінансова оцінка фондівіддачі, фондомісткості і рентабельності виробництва. У завдання стратегії входить фінансова діагностика, супроводжуюча процес виробничо-господарської діяльності підприємства, відхилення фактичних значень, що виявляють, характеристики й показники, що містяться в стратегії стійкого розвитку, вироблення заходів по відвертанню та ліквідації загроз економічної безпеки підприємству фінансового характеру.

Структурний підрозділ ТОВ «Смарт Сан», що займається персоналом, розробляє функціональну стратегію соціального розвитку. Кадрова складова є основою потенціалу підприємства. Від наявності яскраво виражених мотивів до трудової діяльності залежить згуртованість персоналу, його зацікавленість в досягненні ефективних результатів роботи усього підприємства. У основі стратегії соціального розвитку повинен лежати науково обґрунтований методологічний підхід до визначення провідного мотиву до трудової діяльності персоналу. У зв'язку з цим найбільш доцільним видається методологічний підхід Дж. Гэлбрейта, який пропонує класифікувати провідні мотиви до трудової діяльності по трьох типах: прагнення до грошової винагороди; пристосування цілей організації до власних цілей; ототожнення власних цілей з цілями організації [39].

Ефективна діяльність підприємства може бути досягнута у разі, якщо усі категорії персоналу ототожнюють свої мотивацію і цілі трудової діяльності з цілями підприємства. В цьому випадку, з одного боку, винагорода за працю різних категорій персоналу знаходиться в прямій

залежності від збільшення корпоративного надефекту, а, з іншої – персонал підприємства безпосередньо зацікавлений в забезпеченні стійкого розвитку та фінансово-економічної безпеки підприємства як обов'язкових умов створення корпоративного надефекту.

Приватними показниками, що характеризують рівень реалізації стратегії соціального розвитку, являються показники втрат робочого часу і рівня оплати праці по категоріях персоналу. Зіставлення значень вказаних показників, з аналогічними середніми значеннями по сектору, дозволяє виявити рівень фінансово-економічної та соціальної безпеки підприємства ТОВ «Смарт Сан». Характеристика структури кадрового потенціалу визначає можливості стійкого розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Із стратегією забезпечення фінансово-економічної безпеки тісно пов'язані виробнича стратегія та стратегія інвестиційно-інвестиційної діяльності. Орієнтуючи підприємство на напрям стійкого розвитку, ці стратегії регламентують характер динаміки виробництва з урахуванням циклічних змін попиту/технологій, рівнів завантаження виробничих потужностей та ритмічності виробничого процесу, вікової структури устаткування. Стратегія містить оцінку необхідного рівня конкурентоспроможності продукції і обґрунтування взаємозв'язку конкурентоспроможності з темпами оновлення основних виробничих фондів, необхідними об'ємами інноваційно-інвестиційної стратегії.

Слід зазначити, що в сучасних умовах активізації процесів науково-технічного потенціалу, автоматизації та цифровізації економіки цілями виробничих стратегій і інноваційно-інвестиційної складової стратегії, що пояснюють стійкий розвиток та економічну безпеку ТОВ «Смарт Сан» являється створення єдиної системи автоматизації циклу виробництва та реалізації продукції, що має наступний вигляд: автоматизована система наукових досліджень та інновацій – система автоматизованого проектування – система автоматизованого проектування – автоматизована система технологічної підготовки виробництва – оперативно-виробниче планування –

реалізація продукції – післяпродажне обслуговування з використанням цифрових технологій.

Центральне місце в стратегії фінансово-економічної безпеки займає функціональна стратегія, що розробляється службою (підрозділом) безпеки ТОВ «Смарт Сан». Функціональна стратегія служби безпеки підприємства здійснює управління двома основними напрямками її діяльності, що відбивають функціональне призначення служби. Відповідно до першого напрямку служба безпеки реалізує функцію постійного контролю та безпосередньої ліквідації зовнішніх й внутрішніх загроз діяльності. Стратегія забезпечення безпеки відповідно до першого напрямку вирішує наступні завдання:

- забезпечує безпеку та захист споруд;
- забезпечує захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- забезпечує фізичну безпеку персоналу;
- підтримує технічну та протипожежну безпеку;
- забезпечує економічну безпеку.

Відповідно до другого напрямку функціональне призначення служби безпеки, відбите в стратегії у вигляді підсистеми процедур, спостережень і заходів реагування, полягає в тому, щоб своєчасно розпізнати потенційні загрози підприємству, оцінити їх характер, розміри загроз і запропонувати заходи по їх ліквідації для забезпечення майбутнього стійкого і безпечного розвитку підприємства. Завданнями, відбитими в другій складовій функціональної стратегії, є наступні:

- проведення конкурентної розвідки;
- спостереження за безпекою господарсько-договірної діяльності;
- проведення інформаційно-аналітичної роботи;
- здійснення експертних перевірок механізму системи економічної безпеки.

В умовах масштабного використання ТОВ «Смарт Сан» сучасних технологій та інновацій необхідно постійно удосконалювати та оновлювати продукцію, що по суті є одним з ключових чинників забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Якщо підприємство тривалий час функціонує при стабільній організації процесів виробничо-господарської діяльності, орієнтуючись на стійкий розвиток за рахунок збільшення обсягів виробництва, ключовою функцією забезпечення економічної безпеки стає функція контролю [36].

Реалізація цілей розвитку підприємства ТОВ «Смарт Сан» здійснюється у рамках стратегії стійкого розвитку, яка розглядається як основний (обов'язковий) варіант напряму розвитку діяльності підприємства на перспективу. В якості основних принципів і пріоритетів стійкого розвитку, що містяться в стратегії, підприємство декларує наступні:

Підприємство здійснює інноваційні розробки з генерацією нових поколінь продуктів, технологій та послуг для відновлюваної енергетики та водневого виробництва, що припускають ефективне використання вуглеводневої сировини на всіх стадіях його переробки із застосуванням власних ліцензійних технологій, які дозволяють понизити капітальні витрати та експлуатаційні витрати, забезпечуючи інвестиційну привабливість видів продукції, що розробляються.

На науково-технічний потенціал підприємства, призначений для формування процесів стійкого розвитку, позитивний вплив робить ряд чинників. Підприємство оперує в межах широкого простору виробничої діяльності. Так, у ТОВ «Смарт Сан» є власні виробничі потужності по виробництву ліцензійного нестандартного устаткування й його компонентів в області відновлюваної енергетики, теплообміну і водневого виробництва. Виробничі потужності підприємства загальною площею 9 000 м² розташовані в Республіці Болгарія.

На етапі стратегічного вибору у рамках реалізації стратегії стійкого розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки як стратегічні

напрями діяльності підприємство «Смарт Сан» використовує такі корпоративні стратегії, як стратегії диверсифікації та інтеграції. Реалізуючи стратегію вертикальної інтеграції, підприємство виступає системним інтегратором процесів промислової автоматизації і енергозабезпечення, виконуючи повний цикл робіт, що включає проектування, виробництво, розробку прикладного програмного забезпечення, комплектацію, постачання устаткування, монтаж і пуско-налагоджувальні роботи для підприємств відновлюваної енергетики.

У загальному вигляді функціональні стратегії відповідних структурних підрозділів, що пов'язані між собою і реалізуються у рамках базової стратегії стійкого розвитку ТОВ «Смарт Сан», включають реалізацію програм функціональних підрозділів по наступних напрямках, що відбивають усі стадії виробничого циклу підприємства:

- концептуальний інжиніринг, що є аналізом й оцінкою напрямів стратегічного розвитку, формалізацією ідей по різних варіантах і розробкою загальної концепції розвитку;
- фінансовий інжиніринг, що складається з визначення джерел фінансування, складання схем і вибору інструментів фінансування, підготовки документації;
- техніко-економічний інжиніринг, що включає розробку економічної моделі і підготовку бюджету проекту, розробку ТЗ, узгодження параметрів проекту, підготовку тендерної документації та проведення підготовчих робіт;
- організаційний інжиніринг, в який входять управління проектом і його адміністрування, управління ризиками, моніторинг, аудит, контроль;
- базове, робоче проектування і дизайн, що включають розробку проекту, робоче проектування та експертизу;
- комплектація, постачання та логістика, відповідальні за організацію і постачання основного і допоміжного устаткування;
- виробничий інжиніринг, що включає проведення підготовчих робіт, організацію і виконання загальнобудівельних та будівельно-масштабних

робіт, приймання устаткування та авторський нагляд;

- випробувальний і пусковий інжиніринг, в який входять шефмонтаж, пуско-налагоджувальні роботи, пуск устаткування, гарантійні випробування і повний запуск об'єкту;

- експлуатаційний та збутовий інжиніринг, що включає навчання персоналу і передачу управління замовникові, технічну експлуатацію, капітальний, поточний ремонт, модернізацію і реконструкцію;

- ліквідаційний інжиніринг - обстеження, розробка проекту зупинки виробництва, відключення і демонтаж устаткування, знос конструкції і утилізація відходів .

В результаті аналізу стратегій стійкого розвитку і забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» можна зробити наступні висновки та узагальнення.

Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки являється невід'ємною складовою стратегії стійкого розвитку підприємства. Представляється, проте, що менеджмент підприємства «Смарт Сан» основну увагу приділяє стратегії стійкого розвитку при недостатній увазі стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Цьому є досить вагомі підстави. Постійною зростаючий попит на зовнішньому і внутрішньому ринках на продукцію відновлюваної енергетики, дозволяє припустити збереження тренду стійкого розвитку галузі та підприємства в стратегічній перспективі.

Як впливає з приведених даних, функціональні програми створення систем забезпечення фінансово-економічної безпеки поширюються лише на внутрішнє науково-дослідне, технологічне і виробниче середовище ТОВ «Смарт Сан».

В той же час, слід зазначити, що, незважаючи на наявність тренду стійкого розвитку галузі та підприємства, не можна виключати виникнення загроз, обумовлених потенційним зростанням конкурентного тиску на підприємство з боку зовнішнього середовища. До них відносяться

кон'юнктура цін на електроенергію на світовому та внутрішньому ринках, зміна галузевих життєвих циклів попиту/технологій, посилення впливу компаній галузевих конкурентів, а також тиск з боку держави (наприклад енергетична криза 2020 р.). Виявлення діючих і прогнозованих загроз повинне входити в обов'язок структурних підрозділів, що займаються забезпеченням фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан».

2.3 Оцінка інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»

Одним із завдань, що вирішується за допомогою оцінки інноваційно-інвестиційною складової стратегії, виступає сприяння досягненню стійких конкурентних позицій та забезпечення високого рівня фінансово-економічної безпеки діяльності підприємства ТОВ «Смарт Сан». Конкурентні позиції оцінюються в співвідношенні з ринком, що характеризується за допомогою стратегічного аналізу. Керуючись цими передумовами, можна сказати, що профіль інноваційно-інвестиційної діяльності – це вираження результатів стратегічного аналізу положення підприємства на ринку через призму узгодженості інноваційно-інвестиційної стратегії. Профіль інноваційно-інвестиційної діяльності відбиває також вплив реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії на діяльність підприємства та позиції на ринку. Профіль є комплексом показників, значення по яких можна представити у вигляді пелюсткової діаграми, на осях відповідно відкладаються значення показників, кожен з яких є відносним.

Формування профілю інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є інструментом візуалізації тенденцій (фактичний профіль), що склалися на підприємстві, до моменту початку стратегічного планування

інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Смарт Сан». Цільовим для підприємства при реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії являється бажаний (планований) профіль, виходячи з пріоритетів власників підприємства, в т. ч. вимог, що пред'являються до доходності. Цей профіль визначає пріоритети інноваційно-інвестиційної стратегії та розвитку підприємства в цілому, якому максимально повинні відповідати результати, що отримуються за підсумками реалізації стратегії.

Оскільки інноваційно-інвестиційна стратегія має на увазі реалізацію комплексу проектів, потрібно з пулу альтернативних рішень вибрати оптимальний варіант. При цьому підбір (формування пулу можливих інноваційно-інвестиційних проектів) та їх відбір не завжди може дозволити досягти бажаного профілю з урахуванням наступних передумов:

1. «занадто» амбітні цілі не співвідносяться з можливостями підприємства (у цьому й полягає одне із завдань, що вирішуються інноваційно-інвестиційною стратегією підприємства – досягнення балансу між максимально можливим ефектом, з одного боку та можливостями підприємства – з іншого боку, в цілях збереження фінансово-економічної безпеки підприємства та розвитку конкурентних позицій), т. ч. при вибудовуванні системи цілей не враховується принцип їх досяжності;

2. проекти, які можливо реалізувати, можуть не дати бажаного результату в силу відсутності/недосконалості існуючої інфраструктури, економічній ситуації в країні, регіоні, ряду нерозв'язних на даний момент внутрішніх протиріч й т. д.

Отже, після реалізації усіх етапів процесу розробки інноваційно-інвестиційної стратегії окрім бажаного профілю може бути побудований прогнозований. Такий вид профілю будується на основі очікуваного впливу реалізації проектів (оцінених із застосуванням DCF-підходу та відібраних в портфель за допомогою пропонованої економіко-математичної моделі відбору інноваційно-інвестиційних проектів) на фінансово-господарські

показники діяльності. У результаті використати цей інструмент управління інноваціями рекомендується у випадках:

1. розробки інноваційно-інвестиційної стратегії для підприємства;
2. контролю реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії; 3
3. коригування інноваційно-інвестиційної стратегії.

Застосовуючи запропонований інструмент для вирішення завдання визначення вихідних позицій розробки інноваційно-інвестиційної стратегії, формується профіль інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Смарт Сан».

Визначаючи коефіцієнт відношення ЕВІТДА/чистий борг, береться до уваги інвестиційна політика підприємства. При здійсненні фінансового планування у відтік по інвестиційній діяльності закладаються:

1. платежі по вже укладених контрактах на придбання устаткування(відповідно до затвердженого інвестиційного бюджету минулих років);

2. загальний розмір інвестиційного фонду, предмету розподілу (визначуваного керівництвом ТОВ «Смарт Сан» виходячи з тенденцій ринку, фінансового положення, платоспроможності ключових замовників), залежно від пріоритетів розвитку підприємства, запропонованих на розгляд проектів, необхідності здійснення простого відтворення вже зношених основних засобів (у т. ч. для «стандартного» бізнесу) цей фонд розподіляється між підрозділами. Таким чином, розглядаючи значення коефіцієнта ЕВІТДА/чистий борг, доцільно аналізувати його в цілому по підприємству.

На даний момент уся виручка ТОВ «Смарт» відноситься до сегменту Low cost. Проте для збереження відповідного рівня фінансово-економічної безпеки та збереження стабільних конкурентних позицій на ринку на тлі розцінок, що падають та зниження рентабельності потрібний перехід на рентабельніші роботи в сегменті Hi-tech. Відповідно, на момент початку стратегічного планування доля інноваційної продукції у виручці ТОВ «Смарт Сан» складає 0.

Таким чином, до моменту початку розробки стратегії інноваційно-інвестиційної діяльності виходить наступний профіль підприємства в співвідношенні з рекомендованим типом стратегії, як це зазначено на рисунку 2.2

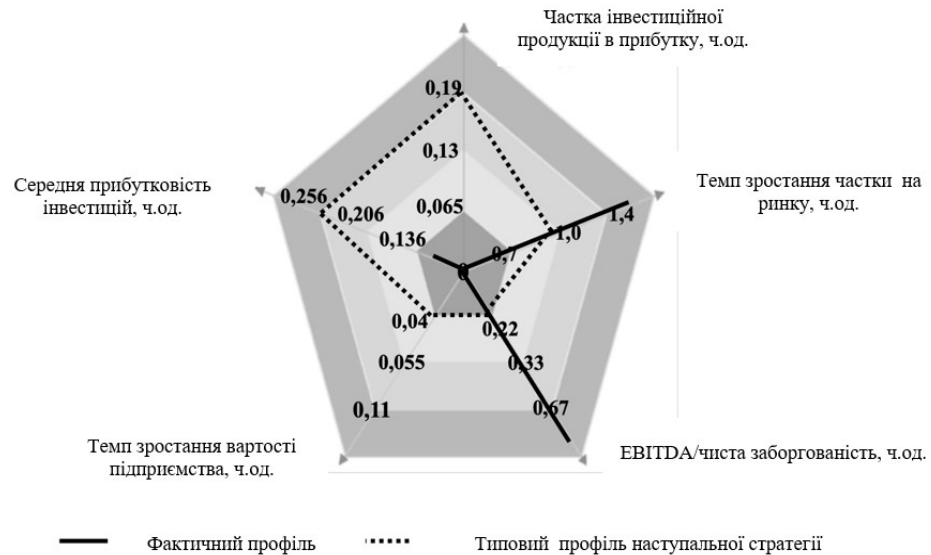


Рис.2.2 Фактичний профіль інноваційно-інвестиційної діяльності
ТОВ «Смарт Сан» (2019 р.)

Частка ринку в даному періоді істотно зросла (з 1% в 2018г. до 3,8% в 2019 р.), що пов'язано з нарощуванням кількості компаній, що працюють у сфері надання послуг з проектування, інжинірингу та спорудження СЕС. При цьому обов'язково слід зазначити можливість підприємства здійснювати значні інвестиції, т.ч. воно характеризується високим рівнем фінансової стійкості та низьким рівнем боргового навантаження.

Середня доходність інвестицій для всіх інвесторів (банки, власники підприємства) складає за підсумками 2019 р. 7,7% (що нижче очікуваної доходності), тобто інвестування здійснюється з більшим темпом, ніж окупність цих інвестицій. У сумі інвестиційних вкладень враховувалися інвестиції в створення 5 СЕС, які в 2019 р. не вийшли на проектну

потужність (в середньому термін окупності інвестиційних проектів по технічному озброєнню ТОВ «Смарт Сан» лежить в діапазоні 4-6 років).

1. Негативне значення показника приросту EVA обумовлене істотним приростом інвестованого капіталу. Зниження розцінок на послуги і зростання питомої собівартості (наслідок цінового тиску постачальників) привело до того, що порівнянний за величиною чистий прибуток від операційної діяльності забезпечується великою кількістю активів. Рекомендована наступальна інноваційно-інвестиційна стратегія має на увазі:

1. скорочення життєвого циклу, існуючого на сьогодні переліку послуг (для забезпечення контрактної бази, приросту частки ринку), що надаються;

2. досягнення технологічного рівня підприємств-лідерів із здійсненням приростних інновацій (для ТОВ «Смарт Сан» – це іноземні підприємства, здійснюючі послуги у сфері відновлюваної енергетики).

Таким чином, необхідно вирішити завдання підвищення ефективності використання активів (у т. ч. зростання значення показника відношення доходності та активів) шляхом :

1. здійснення інноваційно-інвестиційних проектів, що дозволяють робити висомаржинальні послуги;

2. посилення технологічної позиції;

3. кооперації з газопереробними, металургійними та нафтовими компаніями в частині впровадження технологій збереження та перетворення електроенергії, а також технологій власної генерації для забезпечення потреб великих промислових партнерів;

4. реалізації проектів по підвищенню ефективності.

Відповідно до рекомендованого типу інноваційно-інвестиційної стратегії, проекти, пов'язані з впровадженням інновацій, повинні займати значну долю в загальному об'ємі портфеля.

Таким чином, в результаті узагальнення робіт українських і зарубіжних авторів та власних досліджень, запропонована методика оцінки інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства, яка виступає зручним (за рахунок відносної простоти розрахунку), наочним практичним інструментом, який дозволяє вирішити ряд завдань, а саме: уможлиблює поєднання з рекомендованим типом інноваційно-інвестиційної стратегії визначити її пріоритетний напрям – вектор формування пулу інноваційно-інвестиційних проектів для ТОВ «Смарт Сан»; дати оперативну оцінку міри досягнення поставлених інноваційно-інвестиційною стратегією цілей по періодах; відкриває можливість аналізу та реальної оцінки слабких сторін підприємства відповідно до типу інноваційно-інвестиційної стратегії, а також дає можливість коригування інструменту відповідно вимогам дотримання фінансово-економічних показників ТОВ «Смарт Сан» на належному рівні.

Висновки до розділу 2:

1) ТОВ «Смарт Сан» - інноваційно-інвестиційна компанія, яка займається інвестиційною діяльністю у сфері відновлювальної енергетики, а саме розробка, будівництво та експлуатація промислових сонячних парків та

вітрогенераційного обладнання;

2) метою діяльності ТОВ «СМАРТ САН» є поєднання економічних інтересів, фінансового та виробничого потенціалу замовників й учасників, для здобуття прибутку, а також задоволення соціально-економічних й матеріальних інтересів трудового колективу. Підприємство має право здійснювати й іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством;

3) на основі проведеного аналізу, було визначено що фінансовий стан ТОВ «СМАРТ САН» є незадовільним, рівень фінансових ризиків росте із-за збільшення суми зобов'язань, законодавчих змін і деякого обмеження доступу до ринку капіталу. Результат фінансово-економічної діяльності також є незадовільним, адже підприємство отримало значний збиток. Тому можна стверджувати, що фінансова діяльність підприємства ТОВ «Смарт Сан» була неефективною в 2020 році, що потребує додаткових потужних заходів щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства;

4) тісний зв'язок стратегії стійкого розвитку та стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» обумовлений тією обставиною, що стратегія фінансово-економічної безпеки здійснюється по декількох напрямках: розпізнавання та визначення видів й розмірів загроз, здійснення різних заходів по відвертанню і ліквідації загроз, а також розробка стратегічної програми дій з впровадження і організації в структурних підрозділах ТОВ «Смарт Сан» рентабельних видів діяльності, здатних зберегти конкурентний статус підприємства в його ринкових сегментах;

5) центральне місце в стратегії фінансово-економічної безпеки займає функціональна стратегія, що розробляється службою (підрозділом) безпеки ТОВ «Смарт Сан». Функціональна стратегія служби безпеки підприємства здійснює управління двома основними напрямками її діяльності, що відбивають функціональне призначення служби. Відповідно до першого напрямку служба безпеки реалізує функцію постійного контролю та

безпосередньої ліквідації зовнішніх й внутрішніх загроз діяльності;

6) стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки являється невід'ємною складовою стратегії стійкого розвитку підприємства. Представляється, проте, що менеджмент підприємства «Смарт Сан» основну увагу приділяє стратегії стійкого розвитку при недостатній увазі стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Цьому є досить вагомі підстави. Постійною зростаючий попит на зовнішньому і внутрішньому ринках на продукцію відновлюваної енергетики, дозволяє припустити збереження тренду стійкого розвитку галузі та підприємства в стратегічній перспективі;

7) формування профілю інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є інструментом візуалізації тенденцій (фактичний профіль), що склалися на підприємстві, до моменту початку стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Смарт Сан». Цільовим для підприємства при реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії являється бажаний (планований) профіль, виходячи з пріоритетів власників підприємства, в т. ч. вимог, що пред'являються до доходності. Цей профіль визначає пріоритети інноваційно-інвестиційної стратегії та розвитку підприємства в цілому, якому максимально повинні відповідати результати, що отримуються за підсумками реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями формування стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»

Стратегія фінансової безпеки на сьогодні є однією з найважливіших стратегій підприємства. Вона визначає, по яких напрямках, і яким чином необхідно якісно покращувати показники фінансово- господарській діяльності. Розробка стратегії розвитку значно знижує ризик в діяльності підприємства, що особливо актуально в сучасних умовах господарювання.

Перспективи розвитку будь-якої організації, в першу чергу, обумовлені рішенням стратегічних проблем, отже, найважливішим чинником функціонування організації є наявність стратегії фінансової безпеки. На сьогодні немає однозначного трактування цього поняття. Так, Портер М. [] означає стратегію як «створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності».

Різні визначення цього терміну об'єднує той факт, що стратегія фінансової безпеки є усвідомленою системою норм і правил, що лежать в основі розробки і ухвалення стратегічних рішень, деякою програмою дій, що зв'язує минуле і майбутнє організації і дозволяє усвідомити її дії.

Для визначення стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» розглянемо ланцюжок створення цінностей Майкла Портера, оскільки для підприємства важливо уміти ефективно позиціонувати і розвивати свої конкурентні переваги в умовах глобальної конкуренції. Важливість і цінність етих навичок проявляється в тому, що невміння вести активну конкурентну

боротьбу, спричиняє за собою погіршення усіх показників діяльності підприємства.

На рисунку 3.1 представлений ланцюжок створення цінностей по основних видах діяльності для ТОВ «Смарт Сан».



Рис. 3.1 Ланцюжок створення цінностей по основних видах діяльності ТОВ «Смарт Сан».

В таблиці 3.1, представлено ланцюжок створення цінностей по допоміжних видах діяльності для ТОВ «Смарт Сан».

Представлений ланцюжок цінностей наочно демонструє конкурентні переваги даного підприємства. М. Портер стверджував, що організація може мати конкурентну перевагу виключно тільки в межах однієї з двох типових стратегій : диференціацією або лідерством за показником витрат.

Можливість конкурувати одним із способів виходить з оцінки конкурентних сил, а так само розуміння потенційних можливостей на основі аналізу ланцюжка цінностей.

Таблиця 3.1

Створення цінностей по допоміжних видах діяльності для

ТОВ «Смарт Сан».

Допоміжні види діяльності			
Матеріально-технічне забезпечення	Розвиток інноваційних технологій	Управління персоналом	Інфраструктура
Висока якість виробленої продукції, обширна система	Доставка, розмитнення комплектуючих та частин установок	Економія від масштабу, низькодефектність продукції, відповідність до нормативних вимог	Довгострокові взаємовідносини з клієнтами, підтримка репутації та позитивного іміджу

В таблиці 3.2, представлено основні сили і слабкості ТОВ «Смарт Сан», які не були враховані при складанні ланцюжка цінності.

Таблиця 3.2

Загальна оцінка сильних та слабких сторін діяльності

ТОВ «Смарт Сан»

Основні сильні сторони	Основні слабкі сторони
Висококваліфікований персонал	Посилення конкурентної боротьби
Велика питома вага сучасного обладнання, використання передових сучасних технологій	Відсутність грамотної стратегії PR
Велика частка присутності на ринку	Незначна частка приватного бізнесу
Виключно міжнародна сертифікація всього обладнання та строга відповідність європейським стандартам безпеки	Досить вузьке направлення роботи
Контрактна робота с великими Європейськими інвестиційними інститутами, як то ЄБРР, ЕІВ, Deutsche Bank та ін.	Глобальна тенденція на зменшення тарифів на електропостачання у світі

На підставі ланцюжка цінності ТОВ «Смарт Сан» можна зробити висновки, що стратегія компанії спрямована на досягнення лідерства по витратах, оскільки економія від масштабу, охоплення великого ринкового

простору, мінімізація витрат на рекламу є складовими типової стратегії лідерства по витратах.

Для досягнення стійкості ланцюжка цінності підприємство ТОВ «Смарт Сан» реалізує наступні принципи:

1) аналіз і адаптація - керівництво підприємства змінює і модернізує в міру необхідності свою стратегію, так само вчиться на власних помилках і на помилках конкуруючих підприємств;

2) контакти і взаємозв'язки - відомості про ризики поширюється, як усередині організації, так і по усьому ланцюжку створення цінності;

3) локатор ризиків - у ТОВ «Смарт Сан» є відділ аналітиків, за допомогою яких, виходить, передбачати проблеми і користуватися новими можливостями;

4) швидке реагування - диверсифіковані активи і ресурси, во- перших, дозволяють, якнайшвидше відреагувати на обстановку, що змінюється, а по-друге, максимально швидко використати процедури для відновлення нормального робочого процесу.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є важливою умовою виживання і стійкого розвитку в умовах конкурентної боротьби і нестабільного зовнішнього оточення. Були розглянуті основні і допоміжні види діяльності ТОВ «Смарт Сан», його основні сили і основні слабкості.

У рамках розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» так само розглянемо SWOT-аналіз, що дозволяє виділити сили і слабкості чинників, що забезпечують, а також можливості її формування і загрози втрати. Для забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Смарт Сан» необхідно використати переваги для мінімізації загроз, переваги для усунення слабкостей, переваги для реалізації можливостей, можливості для усунення слабкостей, можливості для мінімізації загроз.

SWOT-аналіз фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» за даними на початок 2020 року нами представлений у таблиці 3.3.

SWOT- аналіз фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) різноманітність номенклатури дає можливість використати комплексні рішення при будівництві СЕС та допоміжних установок</p> <p>2) великий досвід у будівництві та проектуванні альтернативних джерел електроенергетики, як то гідроелектростанції, ветрогенераційне обладнання, водневі установки та безпосередньо СЕС й як результат високий кредит довіри з боку замовників</p> <p>3) наявність власних виробничих потужностей та інжинірингового департаменту</p> <p>4) технічна незалежність виробництва, застосування інноваційної складової у технічному переобладнанні процесу</p> <p>5) ефективне використання основних фондів</p>	<p>1) зростання собівартості деяких частин устаткування</p> <p>2) нестійке положення на ринку альтернативної генерації та непередбачуванні рішення державних органів влади</p> <p>3) залежність від отримання кредитів</p> <p>4) зростання дебіторської заборгованості</p> <p>5) низька рентабельність</p>
Можливості	Загрози
<p>1) розвиток регіональних ринків</p> <p>2) підписання прямих договорів з постачальниками витратних матеріалів та комплектуючих</p> <p>3) здійснення зовнішньоекономічної діяльності</p> <p>4) розробка та освоєння нових видів продукції</p> <p>5) розширення співробітництва з приватним капіталом</p>	<p>1) недосконалість українського законодавства</p> <p>2) посилення конкуренції: проникнення на ринок компаній з іноземним та місцевим капіталом</p> <p>3) перевитрата матеріальних ресурсів</p> <p>4) зниження доходності продукції</p> <p>5) циклічність у визнанні прибутку</p>

Проведемо кількісну оцінку сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища виробничого підприємства ТОВ «Смарт Сан», ці оцінки представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, загроз і можливостей
зовнішнього середовища ТОВ «Смарт Сан»

		Сильні сторони				Слабкі сторони						
ЗАГРОЗИ		різноманіття номенклатури	великий досвід	наявність власних потужностей	технічна незалежність, інновації	використання фондів	зростання собівартості	нестійке положення на ринку	залежність від кредитів	зростання дебіторки	низька рентабельність	
		недосконалість українського законодавства	3	2	1	2	3	4	5	3	2	1
		посилення конкуренції	3	3	1	3	4	2	3	2	2	4
		перевитрата матеріальних ресурсів	4	3	2	5	3	5	2	4	4	4
		зниження доходності продукції	4	2	3	4	5	3	2	1	3	4
		циклічність у визнанні прибутку	1	3	2	4	3	5	5	1	2	3
МОЖЛИВОСТІ		розвиток регіональних ринків	3	5	4	3	1	3	1	3	3	2
		підписання прямих договорів	5	4	3	4	4	4	2	1	1	2
		здійснення ЗЕД	5	4	3	5	2	1	2	3	4	3
		освоєння нових видів продукції	3	3	4	2	4	1	4	2	2	4
		співробітництво з приватним капіталом	1	4	5	3	3	5	3	1	3	1

Підсумуємо отримані бали по стовпцях і рядках таблиці 3.4 і зведемо результат в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, загроз і можливостей
зовнішнього середовища

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Різноманітність номенклатури уможливорює комплексні рішення	32	Зростання собівартості деяких частин устаткування	30
Великий досвід у будівництві та проектуванні	33	Нестійке положення на ринку альтернативної генерації	31
Наявність власних виробничих потужностей	28	Залежність від отримання кредитів	32
Технічна незалежність виробництва, інновації	31	Зростання дебіторської заборгованості	39
Ефективне використання основних фондів	27	Низька рентабельність	32
Загрози		Можливості	
Недосконалість законодавства	26	Розвиток регіональних ринків	32
Посилення конкуренції:	27	Підписання прямих договорів	30
Перевитрата ресурсів	31	Здійснення ЗЕД	28
Зниження доходності	37	Розробка та освоєння нових видів продукції	29
Циклічність у визнанні прибутку	29	Розширення співробітництва з приватним капіталом	29

Сильною стороною підприємства є високий кредит довіри з боку замовників. Слабкою стороною підприємства є зростаюча дебіторська заборгованість, низька частка власного капіталу, зростання собівартості продукції, що випускається, і інших витрат. Загрозу діяльності підприємства несе зниження доходності продукції. Завоювання регіональних ринків і укладення прямих договорів відбивають виробничі можливості даного підприємства.

Таким чином, з допомога проведеного аналізу для розробки стратегії фінансової безпеки ТОВ «Смарт Сан» були виявлені основні і допоміжні

види діяльності виробничого підприємства, його основні сильні і слабкі сторони, можливості і загрози пов'язані з його виробничою діяльністю.

У таблиці Додатку А, наочно представлено ризики в діяльності ТОВ «Смарт Сан» їх чинники і дії з управління ними.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в діяльності даного підприємства існують безліч різних ризиків. Головним і актуальним ризиком для діяльності виробничого підприємства ТОВ «Смарт Сан» на сьогодні є ризик збільшення собівартості вироблюваної продукції, оскільки він негативно впливає на отримування організацією чистий прибуток.

3.2 Удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан»

Майбутнє українських компаній, їх конкурентоспроможність на світовому ринку все більшою мірою визначається ефективністю інтегрованих в них технологій, методів розвідки, розробки та імплементацією нових технологічних процесів та високим техніко-інноваційним рівнем обслуговування.

Діяльність інноваційно-інвестиційних підприємств передбачає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які в сукупності призводять до інновацій. На наш погляд інноваційність, тобто здатність і необхідність інноваційної активності – це атрибутивна ознака нормального розвитку і функціонування підприємств енергетичного сектора економіки.

Удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства повинна охоплювати концептуально-методичні підходи до удосконалення стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, що враховують особливості

процесів і управління ними у рамках реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки. Крім того, ефективність інноваційно-інвестиційної складової стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства повинна відповідати та не суперечити загальноприйнятим напрямам формування ефективності процесів виробництва, інвестиційних проектів. Інноваційно-інвестиційна складова стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства повинна містити способи розрахунку показників, що відбивають рівень невизначеності зовнішнього середовища, види та міру загроз економічної безпеки, обсягів витрат на їх ліквідацію, а також обсяги витрат на організацію нових видів рентабельних виробництв.

Удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства повинно також відбивати структуру та зміст сукупного результату від протидії загрози та реалізації продукції рентабельних виробництв в ринкових умовах.

Основними заходами, спрямованими на удосконалення інноваційно-інвестиційної складової фінансово-економічної безпеки підприємства ТОВ «Смарт Сан» можна вважати наступне:

- проведення прикладних досліджень здійснення технологічної модернізації, включаючи технічне переозброєння, ТОВ «Смарт Сан» в цілях прискорення створення продуктів з новими споживчими властивостями;
- освоєння нових технологій в цілях підвищення енергоефективності та екологічності виробництва, особливо враховуючи глобальну світову тенденцію по зменшенню викидів вуглецю до 2030 року, впровадження нових систем контролю якості;
- формування сучасної інфраструктури інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Смарт Сан»;
- реалізацію заходів в сфері управління бізнес-процесами інноваційно-інвестиційної діяльності;
- створення системи комерціалізації перспективних технологій та прав на патентну діяльність;

- залучення провідних галузевих наукових організацій, компаній малого і середнього бізнесу до реалізації своїх інноваційних проектів на території України, іншими словами, використовувати науковий потенціал українських компаній;

- організація взаємодії з державними інститутами розвитку, профільними департаментами та венчурними фондами.

Основними ж проблемами, що перешкоджають реалізації інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Смарт Сан», є слабкі механізми захисту інтелектуальної власності та нестабільність інвестиційної сфери України.

Як відомо, інвестування в інноваційні проекти відрізняється підвищеною ризикованою складовою. Тому основна надія тут повинна покладатися на інвестиційні компанії, умови для діяльності яких також несприятливі в Україні, зважаючи на нестабільність економіко-політичної ситуації в країні та частого недотримання міжнародних зобов'язань в державному масштабі.

По-перше, потрібні заходи податкового стимулювання інноваційно-інвестиційних компаній до інвестування капіталу на початкових стадіях інноваційних проектів. І, з іншого боку, важливе стимулювання інноваційно-інвестиційних компаній до утримання капіталу в інноваційних компаніях як мінімум до стадії розширення.

Ці заходи повинні виражатися у введенні знижуючих ставок податку на прибуток для інноваційно-інвестиційних підприємств, що вводять свій капітал на початкових (ранніх) стадіях та утримують його до фінальних стадій реалізації проектів.

По-друге, необхідно розробити регламент оцінки вартості інвестиційного фінансування для виключення розбіжностей між менеджментом та інвесторами, що спростить процедуру й підвищить ефективність укладення угод.

По-третє, важливо розробити та прийняти на законодавчому рівні методику розподілу податкової бази іноземного капіталу венчурних фондів, що беруть участь у фінансуванні українських інноваційних компаній, узабезпечити іноземний капітал від впливу внутрішніх політичних проблем і швидких змін законодавчої бази, привести в законодавчу базу енергетичного сектора України в строгу відповідність нормам європейського законодавства і інноваційної практики.

При організації процесу стійкого розвитку як необхідної умови реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства енергетичного сектору (на прикладі ТОВ «Смарт Сан»), разом з організацією інноваційних виробництв, використовується напрям модернізації традиційних технологій та діючих виробництв.

В результаті розробки оцінки ефективності стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства можна зробити наступні висновки.

Отже, ТОВ «Смарт Сан» повинно приділити увагу централізації управління науково-технічним розвитком, забезпечуючи комплексне управління галузевими науково-дослідними процесами всередині компанії, успішного впровадження нових технологій та удосконалення технологічного навчання кадрів. Для ефективнішого впровадження і реалізації потенціалу нових технологій необхідно створити єдину «Систему технологічного навчання», спрямованого на розвиток ключових фахівців компанії, у тому числі навчання за програмою «Інноваційний менеджмент». Важливе створення сховища інновацій у єдиній технологічній базі, що буде містити основні технологічні матриці виробничого процесу по застосуванню тієї або іншої технології. Також, як один із можливих ефективним інструментів інноваційного зростання технічного потенціалу ТОВ «Смарт Сан» можна розглядати закупівлю провідних інноваційних технологій у профільних компаній енергетичного сектору.

Таким чином, нарощування інноваційного потенціалу є одним з важливих чинників підвищення ефективності діяльності компанії, а поживлення інноваційно-інвестиційної діяльності є основою для виходу з економічної кризи та створення умов для забезпечення реалізації фінансово-економічної стратегії ТОВ «Смарт Сан».

Висновки до розділу 3:

1) для визначення стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» було сформовано ланцюжок створення цінностей Майкла Портера, на підставі якого було зроблено висновки, що стратегія компанії спрямована на досягнення лідерства по витратах, оскільки економія від масштабу, охоплення великого ринкового простору, мінімізація витрат на рекламу є складовими типової стратегії лідерства по витратах;

2) для забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Смарт Сан» необхідно використати переваги для мінімізації загроз, переваги для усунення слабкостей, переваги для реалізації можливостей, можливості для усунення слабкостей, можливості для мінімізації загроз;

3) за допомога проведеного аналізу для розробки стратегії фінансової безпеки ТОВ «Смарт Сан» були виявлені основні і допоміжні види діяльності виробничого підприємства, його основні сильні і слабкі сторони, можливості і загрози пов'язані з його виробничою діяльністю. Сильною стороною підприємства є високий кредит довіри з боку замовників. Слабкою стороною підприємства є зростаюча дебіторська заборгованість, низька частка власного капіталу, зростання собівартості продукції, що випускається, і інших витрат. Загрозу діяльності підприємства несе зниження доходності продукції. Завоювання регіональних ринків і укладення прямих договорів відбивають виробничі можливості даного підприємства;

4) в діяльності ТОВ «Смарт Сан» існують безліч різних ризиків. Головним і актуальним ризиком для діяльності виробничого підприємства ТОВ «Смарт Сан» на сьогодні є ризик збільшення собівартості вироблюваної продукції, оскільки він негативно впливає на отриманий організацією чистий прибуток;

5) майбутнє українських компаній, їх конкурентоспроможність на світовому ринку все більшою мірою визначається ефективністю інтегрованих в них технологій, методів розвідки, розробки та імплементацією нових технологічних процесів та високим техніко-інноваційним рівнем обслуговування;

6) діяльність інноваційно-інвестиційних підприємств передбачає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які в сукупності призводять до інновацій. На наш погляд інноваційність, тобто здатність і необхідність інноваційної активності – це атрибутивна ознака нормального розвитку і функціонування підприємств енергетичного сектора економіки;

7) удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства повинна охоплювати концептуально-методичні підходи до удосконалення стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, що враховують особливості процесів і управління ними у рамках реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки;

8) основними проблемами, що перешкоджають реалізації інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Смарт Сан», є слабкі механізми захисту інтелектуальної власності та нестабільність інвестиційної сфери України;

9) ТОВ «Смарт Сан» повинно приділити увагу централізації управління науково-технічним розвитком, забезпечуючи комплексне управління галузевими науково-дослідними процесами всередині компанії, успішного впровадження нових технологій та удосконалення технологічного навчання кадрів;

10) нарощування інноваційного потенціалу є одним з важливих чинників підвищення ефективності діяльності компанії, а пожвавлення інноваційно-інвестиційної діяльності є основою для виходу з економічної кризи та створення умов для забезпечення реалізації фінансово-економічної стратегії ТОВ «Смарт Сан».

ВИСНОВКИ

1) для вибору стратегії необхідним являється вивчення діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності. Успіх фінансово-економічної стратегії підприємства гарантується при грамотній розробці і оперативному контролі над ходом її реалізації; регулярному моніторингу і оцінці планових і фактичних показників здійснення стратегії; відповідності фінансових стратегічних цілей існуючим фінансовим і економічним можливостям підприємства;

2) інноваційно-інвестиційна складова повинна відігравати найважливішу роль у стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємства;

3) ТОВ «Смарт Сан» - інноваційно-інвестиційна компанія, яка займається інвестиційною діяльністю у сфері відновлювальної енергетики, а саме розробка, будівництво та експлуатація промислових сонячних парків та вітрогенераційного обладнання;

4) метою діяльності ТОВ «СМАРТ САН» є поєднання економічних інтересів, фінансового та виробничого потенціалу замовників й учасників, для здобуття прибутку, а також задоволення соціально-економічних й матеріальних інтересів трудового колективу. Підприємство має право здійснювати й іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством;

5) стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки являється невід'ємною складовою стратегії стійкого розвитку підприємства. Представляється, проте, що менеджмент підприємства «Смарт Сан» основну увагу приділяє стратегії стійкого розвитку при недостатній увазі стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Цьому є досить вагомі підстави. Постійною зростаючий попит на зовнішньому і внутрішньому ринках на продукцію відновлюваної енергетики, дозволяє припустити збереження тренду стійкого розвитку галузі та підприємства в стратегічній перспективі;

6) формування профілю інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є інструментом візуалізації тенденцій (фактичний профіль), що склалися на підприємстві, до моменту початку стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Смарт Сан». Цільовим для підприємства при реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії являється бажаний (планований) профіль, виходячи з пріоритетів власників підприємства, в т. ч. вимог, що пред'являються до доходності. Цей профіль визначає пріоритети інноваційно-інвестиційної стратегії та розвитку підприємства в цілому, якому максимально повинні відповідати результати, що отримуються за підсумками реалізації стратегії;

7) для визначення стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «Смарт Сан» було сформовано ланцюжок створення цінностей Майкла Портера, на підставі якого було зроблено висновки, що стратегія компанії спрямована на досягнення лідерства по витратах, оскільки економія від масштабу, охоплення великого ринкового простору, мінімізація витрат на рекламу є складовими типової стратегії лідерства по витратах;

8) для забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Смарт Сан» необхідно використати переваги для мінімізації загроз, переваги для усунення слабкостей, переваги для реалізації можливостей, можливості для усунення слабкостей, можливості для мінімізації загроз;

9) діяльність інноваційно-інвестиційних підприємств передбачає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які в сукупності призводять до інновацій. На наш погляд інноваційність, тобто здатність і необхідність інноваційної активності – це атрибутивна ознака нормального розвитку і функціонування підприємств енергетичного сектора економіки;

10) удосконалення інноваційно-інвестиційної складової стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства повинна охоплювати концептуально-методичні підходи до удосконалення стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, що враховують особливості

процесів і управління ними у рамках реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки;

11) ТОВ «Смарт Сан» повинно приділити увагу централізації управління науково-технічним розвитком, забезпечуючи комплексне управління галузевими науково-дослідними процесами всередині компанії, успішного впровадження нових технологій та удосконалення технологічного навчання кадрів;

12) нарощування інноваційного потенціалу є одним з важливих чинників підвищення ефективності діяльності компанії, а поживлення інноваційно-інвестиційної діяльності є основою для виходу з економічної кризи та створення умов для забезпечення реалізації фінансово-економічної стратегії ТОВ «Смарт Сан».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність», Документ 1560-ХІІ, чинний, поточна редакція від 13.11.2021, підстава – 1818-ІХ, посилання: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
2. Гордієнко В.П. Система індикаторів інноваційно-інвестиційної безпеки регіону / В.П. Гордієнко // Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки : збірник наукових статей за матеріалами ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (13–14 квітня 2017 р.) : у 2-х ч. Ч. 2. – Дніпро, 2017. – С. 83–86.
3. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України No 60 від 02.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): [монографія] / О.І. Барановський. – К., 2004. – 759 с.
5. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки: [монографія] / В.І.Кириленко.–К.:КНЕУ, 2005. – 232 с.
6. Любимов В.І. Поняття та критерії інвестиційної безпеки / В.І. Любимов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2009. – No 2-05/3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?>
7. Экономическая безопасность России / Под ред. В.К. Сенчагова. – М. : Дело, 2005. – 896 с.
8. Гордієнко В.П. Інвестиційна безпека як фактор розвитку інвестиційного потенціалу регіону / В.П.Гордієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – No 15. – С. 7–9.
9. Гордуновський О.М. Сучасний стан та напрями посилення інноваційної безпеки України / О.М. Гордуновський // Financial Spase. – 2014. – No 2(14). – С. 19–23.

10. Александрова О.Ю. Формування інвестиційної моделі у напрямі підвищення інноваційної безпеки регіону / О.Ю. Александрова // Бюлетень Нобелівського економічного форуму. – No 1(4). – С. 19–23.

11. Цюпко І.В. Теоретико-методологічний аналіз інноваційної безпеки підприємства як об'єкта управління / І.В. Цюпко // Науковий вісник Львівського університету внутрішніх справ. – 2009. – No 1. – С. 1–8.

12. Коренюк П.І. Стан науково-технологічної безпеки / П.І. Коренюк, В.П. Волкова, Л.А. Горшков // Сталий розвиток економіки. – 2012. – No 2. – С. 22–25.

13. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 No 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm.

14. Новікова К.І. Інноваційно-інвестиційна безпека: сучасні виклики та загрози / К.І. Новікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – No 16(2). – С. 26–30.

15. Галасюк В. Українська економіка: від режиму проїдання до модернізації/ В. Галасюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business.ua/opinions/ukra_nska_ekonom_ka_v_d_rezhimu_pro_danny_a.

16. Європейська бізнес-асоціація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eba.com.ua/uk/about-eba/indices/investment-attractiveness-index>.

17. Doing Business (видання International Finance Corporation and the World Bank) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/>.

18. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

19. Москаль І.І. Ризики і загрози фінансовій безпеці держави в інвестиційній сфері / І.І. Москаль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/15.pdf>.

20. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій: Аналітична довідка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/Стан%20розвитку%20науки%20i%20техніки%20та%20результативність.pdf>.

21. Статистичний щорічник України за 2015 рік: Статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К., 2016. – 578 с.

22. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році: Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2016. – 688 с.

23. Звіт Антимонопольного комітету України за 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=>.

24. Платіжний баланс і зовнішній борг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58128.

25. UNCTADstat. Gross domestic product [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96>.

26. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

27. Островських, Т. І. Формирование инвестиционной стратегии промышленного предприятия / Т. И. Островских // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – №1. – С. 217–220.

28. Керівництво по виміру наукової та науково-технічної активності (The Measurement Of Scientific And Technological Activities - Oslo Manual): ОЭСР, 2005. – 117 с.

29. Шапошникова, С. В. Принципы управления инновационной деятельностью / С. В. Шапошникова // Инновационный вестник «Регион». – 2009. – № 2. – С. 10–14.

30. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. / О. М. Хотяшева. – СПб: ЗАО Издательский дом «Питер», 2006. – 264 с.

31. Друкер, П. Практика менеджмента/ П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2003. – 398 с.

32. Денисон, Э. Ф. Исследование различий в темпах экономического роста / Э. Ф. Денисон. – М.: Издательство «Прогресс», 1971. – 646 с.

33. Солоу, Р. М. Теория роста // Панорама экономической мысли конца XX столетия. Под ред. Д. Гринауэя, М. Блини, И. Стюарта. Пер. с англ. под ред. В. С. Автономова. Том 1. СПб.: Экономическая школа, 2002.

34. Kalecki, M. A Macrodynamic Theory of Business Cycles / M. A. Kalecki // Econometrica. V.3. 1935.

35. Кравцова, Е. Н. Инновационная деятельность предприятия / Е. Н. Кравцова, В. П. Воронин // Креативная экономика. – 2008. – № 6 (18). – С. 3–8.

36. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 592 с.

37. Смирнов, А. А. Особенности инновационных процессов в реальном секторе экономики / А. А. Смирнов // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 12. – С. 50–55.

38. Ансофф І. Стратегічне управління. – М.: Экономика, 1989.

39. Гэлбрейт Дж. Економічні теорії та цілі суспільства. – М.: Прогресс, 1977.
40. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс. 1982
41. Мазалов Н.Е., Сигов В.И., Михайлов Я. Р. Теоретические подходы к оценке стратегии организационно-экономической безопасности промышленных предприятий// Всероссийская научно-практическая конференция «Экономическая безопасность: концепция, стандарты. Севастополь, 2017.
42. Непомнящий Е.Г. Норма дисконта, определение и классификация// Известия Южного Федерального университета. 2015. Т. 52., Вып.8.
43. Портер М. Международная конкуренция // Под ред. и с приложением В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2013.
44. Баланс ТОВ «Смарт Сан» за 2018-2020 рр.

Ризики в діяльності ТОВ «Смарт Сан»

Наименование риска	Фактор риска	Действия по управлению риском
Зміна попиту і цін на вироблювану продукцію	Результати діяльності ТОВ «Смарт Сан» значною мірою залежать від зміни попиту і цін на альтернативні засоби отримання електроенергії	диверсифікація круга споживачів; активна маркетингова політика; укладення довгострокових контрактів на встановлення електричного обладнання відвантаження; розвиток збутової мережі; переорієнтація виробництва на види продукції, більше затребувані ринком; проведення гнучкої цінової політики; зниження витрат виробництва; розширення асортименту вироблюваної продукції, у тому числі за рахунок виробництва унікальних видів продукції і продукції з високою доданою вартістю.
Зростання цін на матеріали, послуги. Зростання собівартості продукції	ТОВ «Смарт Сан» споживає істотну кількість обладнання, витрати на яке складають основну частину собівартості продукції компанії. Підприємство не має в достатньому об'ємі власних виробничих активів і частково здійснює закупівлю обладнання. Постачання обладнання схильні до ризиків, що складаються залежно від специфіки і особливостей в кожному сегменті ринку.	розширення власної виробничої бази; укладення довгострокових договорів на постачання обладнання з фіксованими умовами і формулами ціноутворення; диверсифікація ключових постачальників.
Внутрішньогалузева конкуренція	Ринки альтернативної енергетики відрізняються високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами на внутрішньому ринку України є: – ДТЕК Енерго – ДТЕК ВІЕ – ТОВ «УК Ветряные парки Украины»	Головними чинниками конкурентоспроможності, що дозволяють знижувати ризики внутрішньогалузевої конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках являються ціна, якість, місце розташування відносно ключових споживачів і постачальників, налагоджена логістична інфраструктура. Утримання темпу зростання условно-постійних витрат нижчі інфляційного рівня.
Ризики роботи в	Виробнича діяльність ТОВ	Ситуація на привабливих для ТОВ

Україні	«Смарт Сан» здійснюється на території України. Компанія схильна до впливу ризиків, пов'язаних з нестабільним політичним та економічним положенням в країні та ризиком загострення фази активним бойових дій на Сході України.	«Смарт Саг» ринках знаходиться під постійним моніторингом. Для мінімізації можливих наслідків реалізації странових ризиків і захисту власних інтересів підприємство зробить усі необхідні розумні заходи по взаємодії з регуляторами, галузевими організаціями і об'єднаннями, пріоритетними контрагентами.
Соціальні ризики	Працівники ТОВ «Смарт Сан» є основною цінністю компанії, її найважливішим активом. Погіршення соціального самопочуття і загального емоційного настрою працівників здатне негативно позначитися на діяльності компанії.	У рамках системи соціального захисту працівників підприємства і інших категорій громадян компанія розробляє і успішно реалізує соціальні програми для своїх працівників, основа яких - створення сприятливих умов для вирішення усіх питань життєдіяльності : реалізація програм рекреаційного та оздоровчого характеру; підтримка багатодітних сімей; і багато що інше.
Валютний ризик	ТОВ «Смарт Сан» частину своєї продукції отримує через імпорт за іноземну валюту, при цьому частина зобов'язань компанії, у тому числі по притягнених кредитах, також номіновані в іноземній валюті. Таким чином, існує вірогідність реалізації транзакційного валютного ризику і курсових різниць.	Нині витрати та надходження ТОВ «Смарт Сан» в іноземних валютах збалансовані, коливання валютних курсів роблять мінімальний вплив на прибуток компанії. Підприємство робить заходи по природному зниженню валютних ризиків шляхом оптимізації валютної позиції по кожній з валют.
Процентний ризик	Для ТОВ «Смарт Сан» процентний ризик не робить істотного впливу на вартість власного і позикового капіталу і на кінцеві результати господарської діяльності.	ТОВ «Смарт Сан» приймає заходів по зниженню процентних ризиків шляхом підтримки оптимальної структури кредитного портфеля в різних валютах у поєднанні з типом процентної ставки : фіксованої і плаваючої, а також моніторингу рівня процентного ризику.
Кредитний ризик	Зниження платоспроможності покупців і невиконання ними зобов'язань по оплаті може зробити негативний вплив на фінансові показники компанії.	В цілях мінімізації ризику робиться оцінка кредитоспроможності покупців при постачанні продукції з відстроченням платежу, встановлюються ліміти і різні види забезпечення, застосовується факторингова схема оплати. Постійно діюча комісія визначає перелік контрагентів, що не вимагають

		забезпечення
Риски, пов'язані зі зміною валютного регулювання	При необхідності збільшення долі розрахунків, номінованих у валюті(доларах, євро) при імпорті обладнання, ризик схильності наслідкам в результаті зміни в законодавстві про валютне регулювання і митне законодавство збільшується.	Підприємство на постійній основі здійснює моніторинг змін у валютному законодавстві, оцінюється їх можливий вплив на компанію.
Ризики, пов'язані зі зміною правил митного регулювання і мит	ТОВ «Смарт Сан» здійснює закупівлю обладнання, матеріалів, устаткування та технологій у іноземних контрагентів, що тісно пов'язано із ризиком зміни митного законодавства та зовнішньоекономічної діяльності	Компанія виконує вимоги митного контролю, своєчасно оформляє усю документацію, необхідну для здійснення імпорتنих операцій, і має в розпорядженні достатні фінансові і кадрові ресурси для дотримання норм і правил у сфері митного регулювання.