

The essence of human capital as a complex education of human potential and the result of its capitalization in a production environment. Reasonably the phase of formation of human potential and human capital, as well as the mechanism of their interdependence and interconversion through their life cycle. Because the ability to work in socially useful activities is realized through the employment of her assessed in the context of the transition to a market economy based on competition. On the basis of official statistical information calculated changes that took place in sectors of the national economy in the context of quantitative and qualitative characteristics of persons seeking to capitalization of individual human potential. It is established that the characteristic feature of Ukrainian reality is a permanent state of backwardness from the achievements of the EU in the capitalization of human potential.

Sphere of privileged individuals to capitalize on their individual human potential is the service sector. It is proved that the completion of jobs in the service sector due to the release of human potential owners of the industries, but under the influence of external rather than internal factors. The estimation of these changes in the aspect of compliance with the concept of the innovative development. It is established that changes in the industry structure of industrial production are without focusing on the segment that really could make the transition to innovative development, namely in the manufacturing industry. According to calculations the specific gravity of the industries of machine-building complex, chemical and petrochemical, food and light industry in the total number of jobs, suitable for the capitalization of the human potential for 1990–2015. decreased. It is established that the industry is focused on the innovative development model is not set up to attract individuals with initially high level of human potential. Selected kinds of economic activities, which involved mainly young people and persons of pre-retirement and retirement age for capitalization are not always relevant professional direction of their educational potential. Most critical in ensuring business continuity highly intelligent individual human capital is considered as the plane of contact, namely «human potential – the kind of economic activities, providing innovative development». States need to rethink the logic and compliance with sectoral and sectoral transformations on the possibilities of human potential capitalization needs of economic growth on an innovative basis.

Key words: human potential, human capital, interdependence, capitalization of human potential, sectors and industries, the destruction of the prospects.

Стаття надійшла до редколегії
21.03.2017 р.

УДК: 658.012.32

Андрій Колосок – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Фінансування як елемент системи управління проектами підприємства

У статті досліджено фінансування як елемент системи управління проектами підприємства. Здійснено комплексний аналіз основних складових частин процесу фінансування. Представлено типовий перелік статей витрат і потрібних ресурсів для реалізації проекту, визначено найоптимальніший спосіб їх відображення в різних видах звітності. Розроблено критерії оцінки правильності складання бюджету проекту. Подано рекомендації з удосконалення фінансового звіту проекту.

Ключові слова: фінансування, проект, кошторис, бюджет, план фінансування.

Постановка наукової проблеми та її значення. Невід’ємний елемент діяльності сучасного підприємства – проектна діяльність. За допомогою реалізації проектів розв’язується низка проблем, що постають перед компаніями в процесі ведення конкурентної боротьби. Завдяки виконанню проектів, підприємства виводять на ринок нові продукти, багато з яких дають змогу отримувати прибутки. При цьому ефективність реалізації того чи іншого проекту великою мірою залежить від ефективності управління ним. Система управління проектами, яка створюється на кожному підприємстві для успішної реалізації задуму, складається з різних елементів, зокрема фінансування. Саме фінансування є трудомістким процесом, від ефективності здійснення якого залежить успішність або ж неуспішність усього проекту. Тому важливо розглянути фінансування як елемент системи управління проектами підприємства. Це дасть змогу визначити основні складники

фінансування, установити його місце в процесі планування проекту, з'ясувати основні вимоги до розрахунку бюджету проекту та окреслити головні критерії фінансово-стійкого бюджету проекту.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Дослідження у сфері управління проектами підприємства здійснювало багато вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них можна відзначити праці Я. М. Деренської [1], М. В. Загірняка [2], К. В. Колеснікова [3], О. В. Михайловська [4], Д. В. Рача [5], І. Б. Семко [6], Н. Т. Тверезовської [7], А. Чемериса [8] та ін.

Однак за умов сучасного стрімкого розвитку науки й необхідності ведення бізнесу в динамічному середовищі важливо здійснювати неперервне поліпшення системи управління проектами підприємства в цілому й процес фінансування проектів зокрема. Тому питання забезпечення ефективного фінансування проектів підприємства залишається відкритим і потребує постійного вдосконалення.

Мета статті – визначення місця та ролі фінансування в системі управління проектами підприємства задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і забезпечення їх цілеспрямованого розвитку в довгостроковому періоді за рахунок активізації проектної діяльності.

Завдання дослідження:

- обґрунтувати доцільність фінансування проектів підприємства та визначити місце складання бюджету в процесі планування проекту;
- здійснити комплексний аналіз основних складових частин процесу фінансування, розробивши рекомендації щодо його оптимізації;
- розробити критерії оцінки правильності складання бюджету проекту та подати рекомендації з удосконалення фінансового звіту проекту.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Основними термінами в управлінні проектами, які безпосередньо пов'язані з фінансуванням проекту, є кошторис, бюджет та план фінансування. О. В. Михайловська у своїх працях під поняттям кошторис розглядає комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект. Вона стверджує, що кошторис має подвійне значення. Насамперед, це документ, що визначає вартість проекту, а також інструмент для контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проект [4]. У нашому розмінні кошторис – це зазначений загальний обсяг майбутніх витрат, які необхідні безпосередньо для створення продукту проекту. Тобто це витрати на фінансування всіх робіт, передбачених в ієрархічній структурі декомпозиції робіт проекту.

М. В. Загірняк визначає бюджет як план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети [2]. Ми ж трактуємо бюджет як кошторис продукту проекту, розподілений у часі на основі календарного плану реалізації робіт, у котрому визначаються джерела надходжень і статті витрат. Тоді як план фінансування, у нашому розумінні, – це бюджет проекту в розрізі основних джерел фінансування робіт із проекту.

Важливо визначити місце складання бюджету в процесі планування проекту. Для цього потрібно розглянути етапи планування проекту, серед яких:

1. Побудова логічної матриці проекту, укрупненого графіка із зазначенням обмежень, мети й завдання стратегії проекту.
2. Побудова структури декомпозиції робіт (WBS) та організаційної структури (ORG).
3. Представлення матриці відповідальності (ORG/WBS).
4. Установлення техніко-технологічних критеріїв.
5. Формулювання робочого завдання з можливою частковою зміною його формулювання в процесі оцінки перспектив реалізованості проекту.
6. Складання детального зведеного календарного плану.
7. Оцінка перспектив реалізованості.
8. Оцінка потреби в ресурсах.
9. Складання плану проекту.
10. Складання бюджету проекту.

Схему процесу поетапного планування проекту із визначенням місця складання бюджету зображено на рис. 1.



Рис. 1. Місце складання бюджету в процесі планування проекту

Із рис. 1 очевидно, що складання бюджету є завершальною ланкою процесу планування проекту. Бюджет є результатом визначення вартості проекту, а саме планування матеріалів та устаткування, людських ресурсів і накладних витрат. Загальна сума бюджету визначається вартістю витрат, які необхідні для його виконання. При цьому до розрахунку бюджету висувуються такі вимоги:

- визначаються ті речі, які необхідні для виконання проекту на кожній стадії;
- виключаються пункти, за якими мало шансів отримати фінансування;
- визначається період фінансування;
- складається кошторис. Установлюється ціна кожної категорії. Оцінки мають бути якомога точнішими;
- визначаються накладні видатки;
- установлюється окремо кожне джерело фінансування;
- оцінюються можливості отримання натуральних дотацій;
- розраховується бюджет, додаючи/виключаючи компоненти. Перевіряється логічність бюджету;
- порівнюється отриманий бюджет із розмірами грантів, які можуть надати певні фонди.

Ще одним, так званим неписаним правилом формування бюджету є вимога складання таблиці, де наведені витрати за проектом (статті витрат та їх помісячний розподіл) для зручності розрахунків. На різних підприємствах свої вимоги до змісту статей витрат, проте в бюджеті проекту будь-якого з них обов'язково мають указуватися як обсяг усіх можливих витрат, так і термін необхідного фінансування.

Витрати проекту поділяють на програмні та адміністративні. До програмних відносять витрати на:

- оплату праці залучених фахівців;
- устаткування та матеріали;
- оренду приміщень для заходів проекту;
- транспортні витрати;
- оплату товарів і послуг, що пов'язані з реалізацією проекту;
- інші потреби.

До складу адміністративних витрат входять витрати на:

- оплату праці та відрядження штатних співробітників;
- витрати на утримання основних засобів офісного призначення;

- витрати на зв'язок (пошта, телефон, Інтернет тощо);
- банківське обслуговування;
- інші потреби.

При цьому прийнятними є витрати, які:

- пов'язані з цілями проекту та/або проведенням заходів проекту;
- є обґрунтованими та економічно вигідними;
- передбачені бюджетом і не відображені в різних бюджетних лініях;

– піддаються ідентифікації й перевірці та відображені в бухгалтерських документах відповідно до бухгалтерських стандартів.

Приклад повноцінного відображення витрат за проектом наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Витрати за проектом підприємства, грн

Стаття витрат	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	Разом
Персонал	9000	9000	18 000	36 000
Обладнання	0	5000	15 000	20 000
Матеріали	5000	5000	5000	15 000
Відрядження	3000	4000	5000	12 000
Тел./факс	500	700	500	1700
Усього	17 500	23 700	43 500	84 700

У табл. 1 представлено лише декілька статей витрат, які можуть бути понесені в процесі реалізації проекту підприємства і які повинні міститися в бюджеті проекту. При цьому використовують різні методи та форми його розрахунку. Серед методів розрахунку бюджету проекту варто виокремити такі:

- оцінка «за аналогією», тобто використання даних про витрати за певними роботами раніше виконаних проектів.
- метод параметричних оцінок, коли в проекті знаходять базовий параметр, зміна якого пропорційно змінюватиме вартість усього проекту.

Форми розрахунків бюджету різняться залежно від умов виконання та вимог замовників, кредитних установ, грантодавців. Для розрахунків бюджету частіше за все застосовують табличний метод.

Для того, щоб бюджет проекту був найбільш реалістичним, ми рекомендуємо:

- під час планування бюджету скористатися структурою вартості проекту, яка показує розподіл вартості проекту між напрямками, пакетами робіт, роботами;
- урахувати все, на що ви витратите гроші (ресурси), а також вивчити основні чинники, що впливають на розміри витрат;
- забезпечити достатній час на підготовку й розрахунок фінансів;
- уважно вивчити конкурсну документацію та вимоги до складання бюджету;
- складання бюджету починати після того, як сплануєте план заходів;
- під час планування приділити особливу увагу логічній послідовності та економічній ефективності заходів;
- згрупувати статті в 10–15 бюджетних статей;
- указати валюту, у якій ведеться розрахунок;
- визначити часові межі бюджету;
- зробити можливі поправки на інфляцію;
- пам'ятайте про підтверджувальні документи на фінансовий вклад;
- підготувати перелік можливих джерел фінансування з урахуванням власних витрат.

Представимо типовий перелік статей витрат та потрібних ресурсів:

1. Персонал (штатні працівники, залучені консультанти, контракти з аутсорсингу).
2. Оплата праці (фонд заробітної плати, вартість послуг за кантрактами, податками, урахувати вплив інфляційних процесів).
3. Приміщення (оплата оренди, комунальні платежі).

4. Витрати на відрядження й транспорт (ціна квитків на транспорт, добові, ціна житла в готелях, урахувати рівень інфляції).

5. Устаткування (ціни на устаткування, ціна матеріалів, що витрачаються, урахувати рівень інфляції).

6. Звіт (оплата послуг фахівців, оплата друку).

7. Зв'язок (пошта, телефон, Інтернет тощо).

Детально розглянемо деякі статті витрат проекту та вивчимо їхню структуру. «Оплата праці» уключає зарплату й гонорари. У цьому розділі потрібно описати всіх працівників з указівкою посад (як тих, котрі працюють на постійній основі, так і тих, які залучені тимчасово). В останньому випадку вкажіть частку робочого тижня у відсотках, за який працівник отримує зарплату. Не варто включати в цей розділ оплату послуг консультантів, оплату разових й інших послуг. Для зручності, пропонуємо використовувати форму запису, представлену в табл. 2.

Таблиця 2

Приклад розрахунку статті бюджету

Кількість працівників	Посада	Повна зарплата за місяць, грн	% робочого часу на проект	Тривалість роботи, місяців	Загальний бюджет, грн
1	Координатор проекту	6000	100	12	72 000

Із табл. 2 можна зробити висновок, що ви приймаєте на роботу координатора проекту з окладом 6000 грн на місяць, який працює на повну ставку (100 %), на весь період реалізації проекту (12 місяців).

Для того, щоб удало визначити розмір окладу для будь-якого працівника, потрібно:

- складаючи бюджет, поцікавитися рівнем заробітної плати на інших підприємствах, що виконують роботу, схожу на вашу. Зіставити описи сфер діяльності, кваліфікаційні вимоги й обов'язки працівників цих організацій із вимогами вашого підприємства. Скласти типовий список окладів і гонорарів у цій сфері;

- урахувати можливі відрахування із заробітної плати персоналу до спеціальних фондів та утримання податків;

- оцінити в грошовому вимірі всі ресурси, які підприємство може направити на покриття витрат за цією статтею;

- вести детальні записи про всю виконану роботу.

Стаття витрат «консультативні й контрактні послуги». Сюди включають виплати консультантам, найнятим за договором. Указують кількість днів роботи й передбачувану суму оплати одного дня. Ураховують, що в цю статтю не входять транспортні витрати та добові для консультантів.

До статті «відрахування й податки» входять витрати на додаткові виплати працівникові, уключаючи медичне страхування та соціальне забезпечення. Як і заробітна плата, виплати повинні відповідати середньому рівню подібних виплат в інших організаціях. Потрібно також передбачити витрати, пов'язані з виплатою податків та іншими обов'язковими відрахуваннями до держбюджету.

«Приміщення й комунальні послуги» (основні прямі витрати). У цій статті вказується вартість усіх використовуваних приміщень, експлуатаційних витрат (вода, опалювання, електрика) й т. ін., уключаючи ті, що орендуються та передані в постійне користування. Вартість витрат повинна відповідати середній для місцевості, у якій буде реалізовано проект. Уключається в цей розділ також вартість страхування, ремонту й ін., а також плата за телефон. Оренда приміщення для проведення семінарів, конференцій або нарад не включається в цей розділ, а належить до розділу «Інші прямі витрати». Плата за міжміські переговори й зв'язок (телефакс, телекс, e-mail) також входить у розділ «Інші прямі витрати» або виноситься в окремий розділ «Зв'язок».

До статті витрат «оренда та покупка обладнання» записують усі витрати з придбання або оренди обладнання, яке передбачається використовувати в роботі за проектом. Сюди входить устаткування

офісу, меблі, комп'ютери, копіювальна техніка, факс, автомобіль, лабораторне устаткування й т. ін. Цей розділ повинен містити всі додаткові витрати з доставки устаткування, установки, страхування.

«*Витратні матеріали*». Сюди належить канцелярське приладдя, тобто папір, дискети, ручки, скріпки тощо, а також можна включити вартість підручників, навчальних таблиць, витрати на передплату, публікацію результатів і поштові витрати, якщо вони не винесені в окремий розділ.

У «*витрати на відрядження й транспорт*» уключають усі витрати, пов'язані з робочими поїздками як на власному транспорті, так і орендованому.

До статті «*інші витрати*» доцільно включити всі витрати, що не увійшли до попередніх категорій, наприклад на реалізацію комунікативної та маркетингової стратегій; на проведення конференцій, робочих нарад, семінарів і тренінгів; на розроблення макетів та виготовлення матеріалів й оголошень; на телефонний та інтернет-зв'язок.

Водночас до непрямих належать витрати, які важко віднести на конкретну діяльність або проект, але вони потрібні для нормального функціонування підприємства. Потрібно відзначити, що організації обчислюють свій рівень накладних витрат як відсоток від загального фонду оплати праці чи від усіх прямих витрат.

Висновки й перспективи подальших досліджень. Отже, основними критеріями фінансово-стійкого бюджету проекту є:

- обґрунтованість витрат;
- логічність;
- реалістичність та повнота;
- ефективність використання коштів;
- фінансова стійкість.

Для того, щоб фінансовий звіт проекту був максимально ґрунтовним, потрібно:

- здійснювати моніторинг запланованих і фактичних витрат;
- слідкувати за курсом валют на момент реалізації проекту;
- зберігати рахунки, чеки, квитанції визначену контрактами кількість років;
- подбати про захист звітності й інформації;

– здійснювати діловодство повинна одна людина, а проводити поточний та кінцевий контроль – інший учасник проекту.

Окрім того, важливо складати поточні звіти, які потрібні для визначення відповідності фактичного виконання проекту до запланованих показників. Потрібно вчасно виявляти проблемні моменти, аби їх усунути з найменшими витратами. Моніторинг документів та облік необхідно проводити безперервно. У документації потрібно відображати всі статті витрат і використання залучених коштів. Витрати мають бути зіставними з бюджетом. Обов'язково слід постійно систематизувати та структурувати документи, поміщаючи їх у відповідні папки. Інформацію доцільніше подавати у вигляді графіків, таблиць. Можливе залучення незалежних експертів для аудиту виконання кошторису проекту.

Отож, вітчизняним підприємствам для підвищення рівня власної конкурентоспроможності та забезпечення розвитку в довгостроковому періоді потрібно виконувати проекту діяльність. Для ефективної реалізації проектів розробляють комплексну систему управління проектами підприємства. Невід'ємний елемент такої системи – фінансування. У процесі формування фінансових планів визначаються основні напрями використання ресурсів та джерела їх залучення. Без фінансового планування неможлива реалізація проектів. Виходячи з цього, роль фінансування системи управління проектами підприємства важко переоцінити. Потрібно здійснювати подальше вивчення цього процесу задля розробки рекомендацій щодо його оптимізації.

Джерела та література

1. Деренська Я. М. Побудова корпоративної системи управління проектами в умовах менеджменту якості / Я. М. Деренська // Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевтиці. – 2009. – № 3 (5). – С. 29–34.
2. Загірняк М. В. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник / М. В. Загірняк, П. П. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. – 756 с.

3. Колеснікова К. В. Аналіз структурної моделі компетенцій з управління проектами національного стандарту України / К. В. Колеснікова, Д. В. Лук'янов // Управління розвитком складних систем. – 2013. — № 13. – С. 19–27.
4. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. для вузів / О. В. Михайловська. – Київ : Кондор, 2008. – 549 с.
5. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа / Д. В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 3(47). – С. 146–164.
6. Семко І. Б. Особливості управління проектами в енергетичній галузі / І. Б. Семко // Східноєвропейський журнал передових технологій. – 2011. – № 1 (49). – С. 46–47.
7. Тверезовська Н. Т. Управління проектами: стан і перспективи розвитку / Н. Т. Тверезовська, В. А. Кищенко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка. – 2012. – № 100. – С. 405–409.
8. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / А. Чемерис ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. – 80 с.

References

1. Derenska, Ia. M. (2009). Pobudova korporatyvnoi systemy upravlinnia proektamy v umovakh menedzhmentu yakosti [A construction of corporate management of projects system in the conditions of management of quality]. Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii – Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy, 3(5), 29–34 [In Ukrainian].
2. Zahirniak, M. V., Pererva, P. P., Maslak, O. I. (2015). Ekonomika pidpriemstva : mahisterskyi kurs. Pidruchnyk [Enterprise economics. Master's course. Textbook]. Kremenchuk: TOV Kremenchutska miska drukarnia [In Ukrainian].
3. Kolesnikova, K. V., Luk'ianov, D. V. (2013). Analiz strukturalnoi modeli kompetentsii z upravlinnia proektamy natsionalnoho standartu Ukrainy [Analysis of the structural model of competencies in project management of a national standard in Ukraine]. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems, 13, 19–27.
4. Mykhailovska, O. V. (2008). Operatsiinyi menedzhment: navchalnyi posibnyk dlia vuziv [Operating management: textbook]. Kyiv : Kondor [In Ukrainian].
5. Rach, D. V. (2013). Upravlinnia nevyznachenistiu ta ryzykamy v proekti: terminolohichna osnova [Uncertainty and risk management in project: terminological basis] Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project management and development of production, 47, 146–164 [In Ukrainian].
6. Semko, I. B. (2011). Osoblyvosti upravlinnia proektamy v enerhetychnii haluzi [Features project management in the energy sector] Skhidno-Ievropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 49, 46–47 [In Ukrainian].
7. Tverezovska, N. T., Kyshenko, V. A. (2012). Upravlinnia proektamy: stan i perspektyvy rozvytku [Project management: status and prospects for development] Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. T. H. Shevchenka – Bulletin of the Chernihiv National T. G. Shevchenko Pedagogical University, 100, 405–409 [In Ukrainian].
8. Chemerys, A. (2012). Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy. Praktychnyi posibnyk [Development and project management in the public sector: a European dimension for Ukraine. Practical guide]. Kiev : TOV Sofiia-A [In Ukrainian].

Андрей Колосок. Финансирование как элемент системы управления проектами предприятия. В статье исследуется финансирование как элемент системы управления проектами предприятия. В ходе исследования доказано важность финансирования проектов предприятия и определено место составления бюджета в процессе планирования проекта. Осуществлен комплексный анализ основных составляющих процесса финансирования. Разработаны рекомендации по оптимизации процесса формирования бюджета. Представлен перечень статей расходов и нужных ресурсов для реализации проекта, определены оптимальные способы их отображения в различных видах отчетности. Разработаны критерии оценки правильности составления бюджета проекта. Даются рекомендации по совершенствованию финансового отчета проекта. Разработанные предложения позволят повысить конкурентоспособность отечественных предприятий и обеспечить их целенаправленное развитие в долгосрочном периоде за счет активизации проектной деятельности.

Ключевые слова: финансирование, проект, смета, бюджет, план финансирования.

Andrii Kolosok. Funding as an Element of Enterprise Project Management System. The article is devoted to research funding as an element of enterprise project management system. The study proved the importance of enterprise projects funding and placed the budgeting in the process of project planning. The complex analysis of the main components of the funding process was conducted. The recommendations to budgeting optimization were elaborated. A typical list of expenditure and necessary resources was presented, the most optimal way to display them in different types of reporting was identified. The criteria of evaluation of the accuracy of budgeting project were elaborated. Recommendations to improve project financial report were suggested. Elaborated suggestions will enable to increase the competitiveness of domestic enterprises and provide them with targeted development in the long term by enhancing project activity.

Key words: funding, project, calculation, budget, financing plan.

Стаття надійшла до редколегії
08.03.2017 р.

УДК 334:[330.341.1:338.32.053.4]

Юлія Грудзевич – аспірант кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Оптимізація діяльності підприємства щодо вибору ефективного способу запровадження інновацій за допомогою побудови багатокритеріальної задачі

У статті за допомогою побудови структурно-логічної схеми визначено три альтернативні способи запровадження інновацій: інтра-во, екзопренерство, придбання інновацій. Виявлено проблему вибору ефективного способу серед запропонованих альтернатив. Обрано числові критерії, значення яких потрібно враховувати під час прийняття рішення. Для розв'язання багатокритеріальної оптимізаційної задачі обрано метод аналізу ієрархій Сааті, побудовано шкалу відносної важливості елементів, а також попарне порівняння та систематизацію кожного рівня ієрархії. Здійснено аналіз усіх допустимих розв'язків і методом лінійного згортання критеріїв, побудовано нормалізовану матрицю. У результаті обчислень виведено формули для чисельного порівняння альтернатив з урахуванням обраних критеріїв.

Ключові слова: інтрапренерство, екзопренерство, багатокритеріальна оптимізаційна задача, числовий критерій, вагові коефіцієнти, аналіз ієрархій.

Постановка наукової проблеми та її значення. У контексті дослідження ми неодноразово зазначали про необхідність обґрунтованого вибору способу запровадження інновацій. Насамперед керівники підприємства уповноважені прийняти рішення, яке вплине на подальше формування інноваційної стратегії підприємства: здійснювати розробку та запровадження інновацій самостійно чи купувати готові інноваційні продукти й технології. Прийняття рішення не може ґрунтуватися лише на суб'єктивній думці керівника. Потрібно враховувати доцільність, організаційно-ресурсну готовність підприємства до запровадження інновацій, результати комплексної оцінки потенціалу. У ході наукового дослідження ми розробили методику аналізу потенціалу й ресурсної бази підприємства та реалізували її на прикладі восьми машинобудівних підприємств. За ознакою доцільності підприємства поділено на групи. Проте в практичному застосуванні нашої методики існує не досліджений, але дуже важливий аспект, ігнорування якого недопустиме. На рис. 1 показано два варіанти ведення інноваційної діяльності: купівля інновацій та розробка інновацій за допомогою створення підрозділу. Передусім цей вид інноваційної діяльності поділяється на інтрапренерство, тобто самостійну розробку й реалізацію з використанням внутрішніх ресурсів, та його різновид – екзопренерство (залучення, за потреби, зовнішніх ресурсів). На цьому етапі постає проблема вибору найефективнішого з трьох альтернативних способів. Адже підприємства з високим ступенем доцільності мають потенціал до запровадження інновацій будь-