

Стадник Валентина Василівна,

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
адміністрування та готельно-ресторанної справи

Йохна Віталій Миколайович,

к. е. н., старший науковий співробітник,

Чуняк Ольга Валеріївна,

аспірантка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Хмельницький національний університет

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПРАКТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В СТРАТЕГІЯХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Реалізація стратегій інноваційного розвитку має забезпечувати зростання економічного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності на тих сегментах ринку, які визначено його стратегічними планами. Для багатьох вітчизняних промислових підприємств такими планами передбачено вихід на ринки розвинених країн. Їх реалізація ускладнюється обмеженими фінансовими можливостями підприємств. Це робить проблематичним залучення передових технологій, необхідних для приведення їх виробничих систем у відповідність до міжнародних стандартів діяльності і актуалізує проблему формування практичного інструментарію управління інноваційним розвитком з позицій підтримання фінансово-економічної безпеки підприємства. Мета статті – окреслити основні напрями формування управлінських технологій та практичного інструментарію для підтримання фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в процесі реалізації ними стратегій інноваційного розвитку. Аргументовано, що цільовою функцією управління в стратегіях інноваційної розвитку має бути зростання ринкової вартості підприємства – як цілісної бізнес-системи, що може виступати об'єктом купівлі-продажу. Окреслено стратегічні альтернативи інноваційного розвитку машинобудівного підприємства за різних економічних характеристик поточного стану. Для оцінювання ступеня реалізації цільової функції запропоновано використовувати метод розрахунку економічної доданої вартості (EVA). Виділено перелік факторів, вплив яких на EVA залежить від специфіки ринкового середовища, що вимагає їх релевантного використання для прийняття ефективних управлінських рішень. Сформовано авторське бачення взаємопов'язаності інструментів і процедур управління фінансово-економічною безпекою підприємства в стратегіях інноваційного розвитку. Аргументовано, що ефективним інструментом для реалізації цих взаємопов'язаних завдань може бути збалансована система показників. Наведено приблизний перелік сукупності показників для формування такої системи. Перспективами подальших досліджень є встановлення допустимого розкиду (інтервалів) значень показників для функціональних сфер менеджменту з позицій підтримання фінансово-економічної безпеки підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, фінансова стійкість, фінансово-економічна безпека, збалансована система показників

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** У промисловому секторі України на сьогодні все ще спостерігається складна економічна ситуація, основною причиною якої є тривале політичне і економічне протистояння з Російською Федерацією, внаслідок якого багато промислових підприємств майже повністю втратили традиційні ринки збуту. Підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС відкрило перед українськими виробниками можливість виходу на ринки розвинених країн, однак переважна більшість з них виявились не зовсім готовими до цього – адже стандарти якості споживання на ринках розвинених країн значно вищі. Для роботи на цих ринках виробничі системи багатьох виробників потребували суттєвих змін, приведення їх у відповідність до міжнародних стандартів діяльності. Такі зміни охоплюють не лише управління виробничими процесами (зокрема, їх техніко-технологічною складовою), а й стосуються й інших складових бізнес-систем – маркетингу, логістики,

управління інноваціями, тобто – потребують реалізації проектів інноваційного розвитку. Проте реалізація нових проектів ускладнюється тим, що втрата ринків збуту спричиняє значні фінансові проблеми, які порушують фінансову стійкість підприємства і не дають змоги менеджменту акумулювати кошти для переходу на нові стандарти діяльності. З усією гостротою постають питання про його економічну безпеку, яка необхідна для збереження підприємства як учасника ринкових процесів, як суб'єкта господарювання, що виявляє здатність долати ризики інноваційних перетворень і конкурувати з іншими за ринки і ресурси. Багатоаспектність та новизна цих проблем для вітчизняного менеджменту потребує формування ефективних управлінських технологій, насичення їх релевантними поставленим завданням методами й інструментами.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями розвитку ефективного управлінського інструментарію для підтримання фінансової стійкості і життєздатності підприємницьких структур в процесі

реалізації інноваційних проектів та інноваційних стратегій в умовах висококонкурентних ринків приділяється значна увага багатьма сучасними науковцями. Доволі обширно проблематика таких досліджень відображена у роботах таких науковців як Б. Андрушків, А. Гречан, Т. Гринько, П. Григорук, С. Ілляшенко, Н. Кирич, П. Перерва, О. Погойдак, Н. Хрущ та ін. Так, А. Гречан, виокремлюючи проблеми організаційного і економічного характеру в управлінні інноваційним розвитком підприємств, підкреслює, що вони мають розглядатись в комплексі та співвідносно конкретних соціально-історичних умов, в яких реалізуються стратегії інноваційного розвитку [1]; Б. Андрушків із співавторами відводить важливу роль макроекономічній підтримці підприємств-інноваторів – і теж в економічному та організаційному аспектах, яких потребують підприємства в контексті євроінтеграції [2]. Колектив науковців, що представляють одну із наукових шкіл Хмельницького національного університету, сформував науково-методичні основи розробки функціональних стратегій інноваційного розвитку, в яких значна увага відводиться мінімізації інноваційних ризиків та формуванню механізму ризикозахисності засобами фінансового менеджменту [3].

Усебічні дослідження проблем управління інноваційним розвитком здійснюються науковцями Сумського державного університету. Зокрема, С. Ілляшенко, узагальнюючи результати досліджень останніх років в руслі світових тенденцій особливо виокремлює роль знаннєвої (компетентнісної) компоненти у забезпеченні інноваційного розвитку економічних систем – як на макро-, так і на мікрорівнях [4]. Однак він в основному приділяє увагу маркетинговій складовій системи менеджменту, яка виступає основою інноваційного пошуку (винахідництва) у сфері діяльності підприємства. У своїх дослідженнях він майже не заглиблюється у фінансові проблеми інноваційної діяльності, не розглядає ці питання в світлі фінансової стійкості і економічної безпеки. Проте компетентнісний підхід має бути покладений в основу формування сукупності інструментів, що відносяться до сфери відповідальності усіх функціональних служб управління, що наголошувалось нами в попередніх роботах, присвячених питанням управління інноваційним розвитком [5]. Це особливо стосується інструментів фінансового менеджменту.

В контексті проблеми формування ефективного фінансового інструментарію для управління фінансовою стійкістю та безпекою промислових підприємств (що важливо для мінімізації помилок при здійсненні проектів інноваційного розвитку) проводить дослідження І. Доценко [6]. Питаннями моделювання системи фінансово-економічної безпеки підприємства займаються П. Григорук та Н. Хрущ, ними сформовано загальні методологічні підходи до моделювання такої системи в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища [7], що якраз і характеризує процеси інноваційного розвитку. Однак вони носять суто методологічний характер і не наповнені конкретними практичним інструментарієм.

Певною мірою до вирішення цього питання підійшли П. Перерва із співавторами, які значну увагу приділяють трансферу новітніх технологій і його інвестиційному супроводу, пропонуючи використовувати для управління цими процесами збалансовану систему показників [8]. Такий підхід видається нам перспективним і для вирішення завдань даного дослідження – адже побудова збалансованої системи показників відштовхується від планованих фінансових показників, які мають характеризувати інвестування технологічних інновацій. І за масштабних технологічних змін існують значні ризики втрати фінансової стійкості підприємства.

Отже, лише побіжний огляд незначної частини наукових публікацій останніх років щодо управління інноваційним розвитком вказує на те, що ці питання наразі залишаються актуальними для теорії і практики вітчизняного менеджменту і в контексті підприємств, що реалізують масштабні інноваційні проекти мають розглядатись саме через призму підтримання фінансово-економічної безпеки. При цьому важливу практичну значущість має формування методичного інструментарію для комплексного вирішення зазначених взаємопов'язаних завдань. Однак на сьогоднішній день питання формування такого інструментарію для підтримання фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в процесі їх інноваційного розвитку не отримали поки що достатнього відображення у наукових джерелах. Це й зумовило мету даного дослідження.

**Мета статті (постановка завдання).** Мета статті – окреслити основні напрями формування управлінських технологій та практичного інструментарію для підтримання фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в процесі реалізації ними стратегій інноваційного розвитку.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційний розвиток є стратегічно важливим завданням для багатьох вітчизняних промислових підприємств, адже саме успішна реалізація інноваційних проектів створить більш досконале технологічне середовище для промислового сектора національної економіки, забезпечить умови для кількісного зростання промислових підприємств. Як зазначалось нами раніше, інноваційний розвиток промислових підприємств – це «...обґрунтовані з урахуванням тенденцій НТП та споживчих потреб якісні зміни його техніко-технологічної складової, а також взаємоузгоджені з ними зміни у інших складових бізнес-системи, які сприяють поліпшенню здатності підприємства до створення продуктів з високою споживчою цінністю, що служить основою для його кількісного зростання і зміцнення ринкових позицій» [3, с. 49]. Однак такі масштабні зміни зазвичай призводять до порушень у функціонуванні інших підсистем підприємства – як допоміжних та обслуговуючих, так і управлінських. І це може погіршити конкурентну стійкість підприємства, становити загрозу його економічній безпеці – якщо її

розглядати з позицій втрати здатності підприємства існувати у статусі економічного агента (учасника ринку). Підтримання фінансової стійкості підприємницької структури в ході інноваційних змін є відображенням високого рівня кваліфікації управлінської команди. Фаховість, обґрунтованість управлінських рішень важлива у кожній господарській ситуації, проте найбільшого значення вона набуває при обґрунтуванні проектів інноваційного розвитку, зміцнюючи економічний потенціал підприємства за належного рівня його економічної безпеки.

Отже, інноваційний розвиток виробничих підприємств зазвичай потребує значних інвестицій, оскільки конкурентоспроможність нових бізнес-ліній

досягається їх оснащенням сучасними екологічними та наукомісткими технологіями, які є доволі капіталомісткими. Це стосується передусім машинобудування, де темпи науково-технічного прогресу є надзвичайно високими. Їх виробничі системи мають бути гнучкими, здатними до промислового освоєння продуктових інновацій широкого спектру. Та нестача власних коштів у більшості українських машинобудівних підприємств не дає змоги їм розвивати свій інноваційний потенціал. Із нестачею фінансових ресурсів стикається доволі багато вітчизняних машинобудівників, що проілюстровано рис. 1 (побудований за даними [9]).

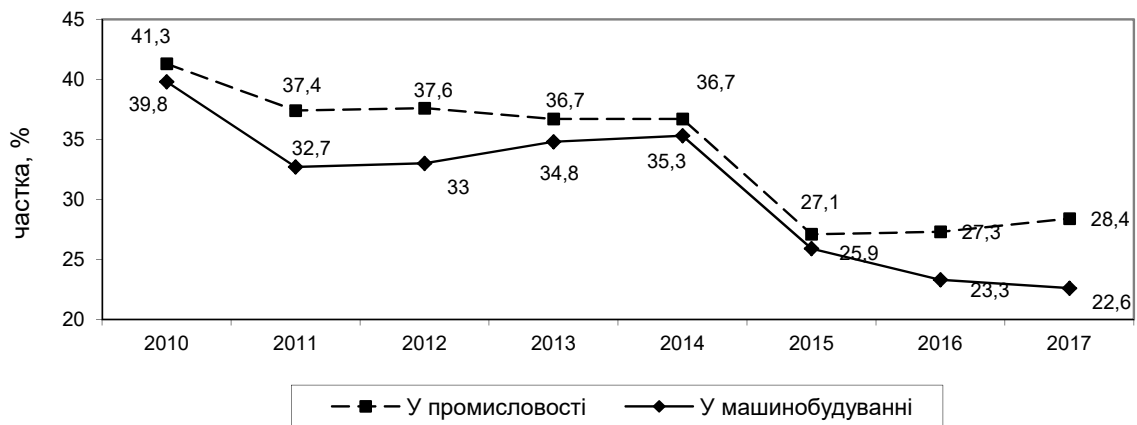


Рис. 1. Частка збиткових підприємств у промисловості та машинобудуванні України в динаміці, 2010-2017 рр.

Як видно із графіка, у період 2010-2014 рр. у вітчизняній промисловості відбувалось поступове зменшення кількості збиткових підприємств, однак не дуже суттєве – в межах 5%. До того ж в машинобудуванні, після доволі значного зниження (на 7%) у 2011 року, в наступні роки частка збиткових почала знову зростати – аж до 2015 р., коли збиткових підприємств стало набагато менше і частка їх знизилась – відповідно до 25,9 % у 2015 р. і до 23,3% у 2016 р. (проти 35,3% у 2014 р.). Можна припустити, що це могло бути викликано подіями на півдні і Сході України – втратою значної частини машинобудівних та інших промислових підприємств, які опинились на тимчасово окупованих територіях і в зоні АТО і діяльність яких була збитковою. Проте порівняння фінансових результатів діяльності промислових підприємств в різних регіонах України (в тому числі західних та центральних, які не потерпіли від прямих воєнних дій) показує, що така тенденція сформувалась у всіх регіонах. І хоча це позитивно характеризує загальну економічну ситуацію в Україні, все ж збитковими залишаються доволі багато промислових підприємств (більше четвертої частини на кінець 2017 р.). І це вказує на те, що важлива роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств машинобудування має бути відведена підсистемі фінансового менеджменту, зокрема, у частині, яка стосується моніторингу грошових потоків для контролю їх відповідності планованим обсягам і напрямам; це необхідно для забезпечення фінансової

стійкості і економічної безпеки підприємства у ході реалізації інноваційних проектів, а значить – його фінансово-економічної безпеки.

Управління інноваційним розвитком з урахуванням динамічної стійкості підприємства – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у його бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін, на їх компенсацію через побудову зворотних зв'язків між керуючою і керованою системою. За достатнього рівня обґрунтованості проектів розвитку за критеріями фінансової стійкості підприємство не просто рівноважно функціонує, мінімізуючи відхилення параметрів діяльності за певний період або зберігаючи здатність до систематичних планованих змін для підтримання ефективного функціонування у більш тривалому часовому відрізку (що є основним завданням управління економічною безпекою підприємства), а здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі навіть за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

Слід підкреслити, що рішення щодо проектів інноваційного розвитку підприємницьких структур приймаються в умовах інформаційної асиметрії, невизначеності ситуації, тому вони завжди будуть ризикованими. Так, невдалий (некваліфікований) прогноз ринкової кон'юнктури зумовлює втрату вкладених у інноваційний проект коштів через відсутність достатнього попиту на пропонуваній товар; неочікувані зміни цін на ресурси, які необхідні

для виготовлення продукції, спричиняють зниження прибутковості (чи навіть збитки); непередбачувані зміни політичної ситуації можуть взагалі унеможливити бізнес у його проєктному варіанті через, наприклад, подорожчання ліцензії, збільшення податкового тиску внаслідок відміни певних пільг чи навіть через перерозподіл власності. Наявність значних ризиків при реалізації інноваційних проєктів зумовлює потребу забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства, без чого неможливе його стале кількісне зростання, а значить – і привабливість для потенційних інвесторів, (що відображається на його ринковій вартості). Однак це не статична стійкість, оскільки явище розвитку передбачає порушення статичної стійкості задля досягнення якісно іншого стану

системи. Тому швидше йдеться про динамічну стійкість підприємства, його здатність утримувати динамічну рівновагу. І необхідною умовою успішної реалізації проєктів інноваційного розвитку має бути забезпечення фінансової стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних змін.

Стійкість підприємства може описуватися динамікою економічних показників – для сталого поступального розвитку (в т.ч. інноваційного) вона має зберігати певну позитивну тенденцію – як у плані збереження фінансової стійкості, так і щодо зростання економічної доданої вартості. Стратегічний набір підприємства для різних економічних характеристик його поточного стану систематизовано нами в табл. 1.

Таблиця 1

**Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку машинобудівного підприємства за різних економічних характеристик поточного стану**

Характеристика поточного стану підприємства	Набір інноваційних стратегій
Некритичні значення показників фінансової стійкості за позитивних значень <i>EVA</i>	Активна наступальна стратегія для досягнення технологічного і ринкового лідерства, імітаційна стратегія
Некритичні значення показників фінансової стійкості за невід’ємних значень <i>EVA</i>	Помірно наступальна стратегія («за нагодою», нішева»), захисна, імітаційна, залежна
Середні значення показників фінансової стійкості за невід’ємних значень <i>EVA</i>	Захисна, імітаційна, залежна
Низькі значення показників фінансової стійкості за від’ємних змін <i>EVA</i>	Захисна, підготовка до розвитку

*Джерело: розробка авторів*

Підкреслимо, що при виборі показників і методів оцінювання фінансової стійкості має бути враховано тип інноваційної стратегії згідно етапу життєвого циклу підприємства та вагомість факторів, що впливають на його фінансову стійкість. Це впливає на значущість внеску функціональних підсистем менеджменту у реалізацію цілей зростання ринкової вартості підприємства, який може слугувати підставою для розроблення системи винагород за результатами зростання ринкової вартості підприємства в розрізі функціональних підсистем менеджменту за методологією BSC, яка запропонована і детально розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном [10], а також конкретизована для різних завдань стратегічного управління з урахуванням особливостей бізнес-середовища України багатьма вітчизняними науковцями (див., наприклад, [8; 11]). Вважаємо, що така система може слугувати ефективним інструментом і для підтримання необхідного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства в процесі реалізації стратегій інноваційного розвитку, що концептуально обґрунтовано нами в [12]. Авторське бачення різних аспектів управління фінансовою стійкістю підприємства в процесі його інноваційного розвитку у їх взаємозв’язку і послідовності подано на рис. 2.

Додатково зазначимо, що цільову функцію управління інноваційним розвитком доцільно описати? опираючись на ціннісний підхід у менеджменті [13; 14]. Для цього найкраще використати метод розрахунку економічної доданої вартості (EVA) – з виділенням величини операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, податку на прибуток,

зміни величини оборотного капіталу, інвестиційних витрат, вкладених в основний капітал за відповідний період при реалізації інноваційного проєкту, середньозваженої вартості капіталу, величини авансованого капіталу за відповідний період тощо, а також системи обмежень, що стосуються прийнятного рівня рентабельності, величини авансованого капіталу, обсягу використовуваних для реалізації проєкту фінансових ресурсів, рівня ризику, співвідношення основного і оборотного капіталу і, звичайно, впливу фінансового та операційного важелів.

Додамо також, що для підтримання прийнятного рівня фінансової стійкості і економічної безпеки у системі управління інноваційним розвитком промислового підприємства система показників (критеріїв діяльності) має чітко окреслювати цільові орієнтири (сформовані у вигляді сукупності кількісно визначених показників) для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань. А фактично досягнуті показники повинні відображати результати діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери.

Для фінансової служби такими показниками доцільно визначити показники фінансової стійкості, зростання ринкової вартості підприємства, прогностні обсяги грошових потоків, рівня рентабельності (активів, інвестицій, акціонерного капіталу), обсягів продажу, прибутку. Для сфери відносин із клієнтами – частку ринку в цільових сегментах, кількість споживачів, в т.ч. постійних і нових, обсяг продажу постійним клієнтам, частку нових клієнтів, середній розмір постачання одному споживачу, витрати на

обслуговування одного споживача та ін.

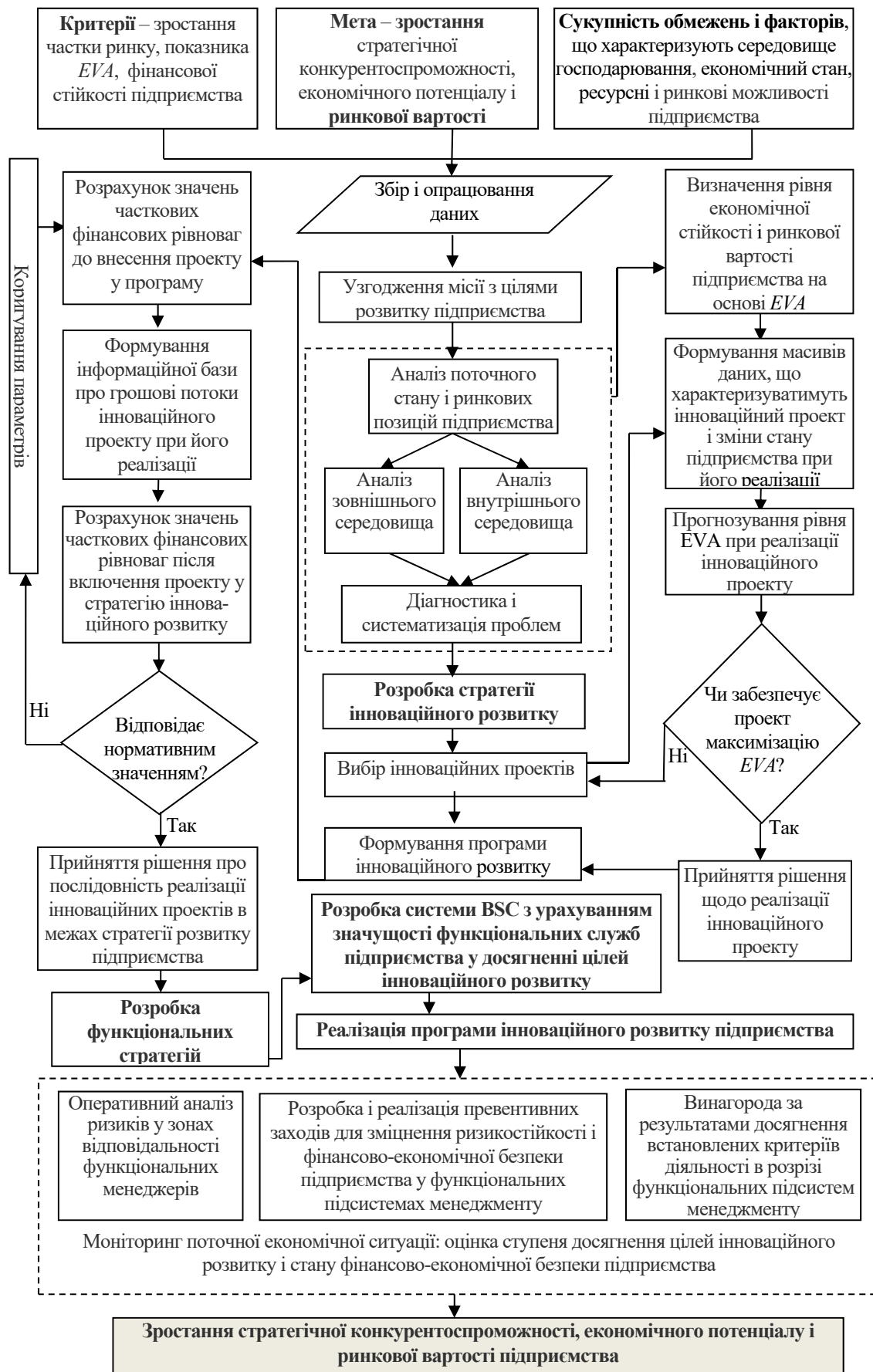


Рис. 2. Взаємопов'язаність інструментів і процедур управління фінансово-економічною безпекою підприємства в стратегіях інноваційного розвитку

Для внутрішніх бізнес-процесів – показники результативності, вартості, тривалості і якості процесів, що відображають специфіку роботи підприємства і можуть виражатися як у вартісному, так і в натуральному вимірі. У сфері управління розвитком персоналу – обсяг витрат на підготовку та розвиток персоналу, кількість зареєстрованих патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій на одного працівника тощо.

При цьому, зважаючи на ризикованість проектів інноваційного розвитку сукупності ключових показників у функціональних сферах управління підприємством мають формуватися з позицій підтримання прийнятого рівня економічної безпеки. Тобто, доцільно бажане значення показника подавати у формі – «не нижче такого-то рівня». І відповідно прив'язувати до цього рівня базову винагороду, а в разі перевищення його – винагороду збільшувати. Важливо також, щоб розподіл визначеного за результатами реалізації проекту інноваційного розвитку преміального фонду здійснювався з урахуванням ролі функціональних служб у забезпеченні фінансової стійкості підприємства при реалізації завдань інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Реалізація проектів і стратегії інноваційного розвитку має забезпечувати зростання економічного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності на тих сегментах ринку, які

визначено його стратегічними зонами господарювання. Цільовою функцією управління в стратегіях інноваційної розвитку має бути зростання ринкової вартості підприємства – як цілісної бізнес-системи, що може виступати об'єктом купівлі-продажу. Для оцінювання ступеня реалізації цільової функції доцільно використовувати метод розрахунку економічної доданої вартості (EVA). У роботі сформовано перелік факторів, вплив яких на EVA залежить від специфіки ринкового середовища, що вимагає їх релевантного використання для прийняття ефективних управлінських рішень. Зважаючи на значні ризики, які властиві інноваційним процесам, а також обмеженість у фінансових ресурсах багатьох вітчизняних промислових підприємств, управління проектами інноваційного розвитку має здійснюватись з позицій підтримання динамічної стійкості підприємств-інноваторів і їх фінансово-економічної безпеки. Сформовано авторське бачення взаємопов'язаності інструментів і процедур управління фінансово-економічною безпекою підприємства в стратегіях інноваційного розвитку. Аргументовано, що ефективним інструментом для реалізації цих взаємопов'язаних завдань може бути збалансована система показників. Наведено приблизний перелік сукупності показників для формування такої системи. Перспективами подальших досліджень є встановлення допустимого розкиду (інтервалів) значень показників для функціональних сфер менеджменту з позицій підтримання фінансово-економічної безпеки підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречан, А. П. Экономические и организационные проблемы управления инновационным развитием промышленных предприятий / А. П. Гречан // Экономика: реалии времени. – 2013. – Вып. 3. – С. 219-223.
2. Андрушків, Б. М. Особливості використання державних важелів управління інноватикою суб'єктів господарювання як інструментом підвищення їх конкурентоспроможності (Європейські акценти) / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, Р. П. Шерстюк // Теорія та практика державного управління, 2015. – Вип.2. – С. 134-143.
3. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / За наук. ред. В. В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 446 с.
4. Ілляшенко, С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діта плюс», 2016. – 192 с.
5. Стадник, В. В. Компетентнісний підхід як необхідна передумова розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства / В. В. Стадник, Ж. В. Яцишина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 200-204.
6. Доценко, І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків / І. О. Доценко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – № 18. – Вип. 1. – С. 69-78.
7. Григоруку, П. М. Основи моделювання системи фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища / П. М. Григоруку, Н. А. Хрущ // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2017. – № 1. – С. 198-204.
8. Перерва, П. Г. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства / П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, Н. П. Ткачова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – Вип.60 (1169). – С. 50-54.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення 7.09.2018).
10. Kaplan, R. S. The Balanced ScoreCard / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 286 p.
11. Батанова, Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства / Т. В. Батанова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 3(54). – С. 79-83.

12. Стадник, В. В. Технологія BSC у підтриманні фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в процесі інноваційного розвитку / В. В. Стадник, С. О. Михальчик / Матер. Всеукраїнської наук-практ. конф. 21-22 квітня 2017 р. Житомир, 2017. – 149 с. – С. 30-33.

13. Эшоурт, Г. Менеджмент, основанный на ценности: как обеспечить ценность для акционеров: [пер. с англ.] / Г. Эшоурт. – М.: Инфра-М, 2006. – 530 с.

14. Замазій, О. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії: монографія / О.В. Замазій. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 334 с.

## REFERENCES

1. Grechan, A. P. (2013). Ekonomycheskiye u organizatsionnyye problemy upravleniya innovatsionnym razvytiem promyshlennykh predpriyatij [Economic and organizational problems of innovative development of the industrial enterprises]. Ekonomika: realy vremeni – Economics: time realities, 3, 219-223 [In Russian].

2. Andrushkiv, B. M., Kyrych, N. B., Pogajdak, O. B., Sherstjuk, R. P. (2015). Osoblyvosti vykorystannja derzhavnyh vazheliv upravlinnja innovatykoju sub'ektiv gospodarjuvannja jak instrumentom pidvyshhennja i'h konkurentospromozhnosti (Jevropejs'ki akcenty) [Features of state levers of innovation entities – as a tool to improve their competitiveness, capacity. (European Focus)]. Teorija ta praktyka derzhavnogo upravlinnja – Theory and practice of public administration, 2, 134-143 [in Ukrainian].

3. Stadnyk, V. V. (Ed.). (2016). Funkcional'ni strategii' innovacijnogo rozvytku promyslovogo pidpryjemstva [Functional strategies of innovation development of an industrial enterprise]. Hmel'nyc'kyj: HNU [in Ukrainian].

4. Iljashenko, S. M. (2016). Innovacijnyj rozvytok: marketyng i menedzhment znan' [Innovative development: marketing and knowledge management]. Sumy: TOV «Dita pljus» [in Ukrainian].

5. Stadnyk, V. V. Jacyshyna, Zh. V. (2011). Kompetentnisnyj pidhid jak neobhidna peredumova rozrobky i realizacii' strategii' innovacijnogo rozvytku pidpryjemstva [Competency approach as a prerequisite for development and implementation of the strategy of innovative development of the enterprise]. Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky. – Herald of Khmelnytsky National University, 2, 200-204 [in Ukrainian].

6. Docenko, I. O. (2013). Formuvannja systemy ocinjuvannja rivnja ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstva z urahuvannjam vplyvu pidpryjemnyc'kyh ryzykiv [Forming of evaluation system of the level of economic security of enterprise taking into account entrepreneurial risk]. Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomika – Odessa National University. Economy, 18 (1), 69-78 [in Ukrainian].

7. Grygoruk, P. M., Hrushh, N. A. (2017). Osnovy modeljuvannja systemy finansovo-ekonomichnoi' bezpeky v umovah nevyznachenosti i bagatomirnosti rynkovogo seredovyshha [Basics of modeling of ensuring financial and economic safety system in conditions of uncertainty and multidimensionality of market environment]. Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu – Scientific bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics», 1, 198-204 [in Ukrainian].

8. Pererva, P. G., Kobeljeva, T. O., Tkachova, N. P. (2015). Zbalansovana systema pokaznykiv v innovacijno-investytsijnij polityci promyslovogo pidpryjemstva [Balanced scorecard in the innovation and investment policy of industrial enterprises]. Visnyk NTU «KPI» – Bulletin of the National Technical University «KhPI», 60 (1169), 50-54.

9. State Statistics Committee of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

10. Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996). The Balanced ScoreCard. Boston: Harvard Business School Press [in English].

11. Batanova, T. V. (2014). Metodologichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanyh pokaznykiv dijal'nosti pidpryjemstva [Methodological aspects of developing a system of balanced performance of the enterprise]. Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzen' – Socio-Economic Research Bulletin, Vyp. 3(54), 79-83 [in Ukrainian].

12. Stadnyk, V. V., Myhal'chuk, S. O. (2017). Tehnologija BSC u pidtrymanni finansovo-ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemnyc'kyh struktur v procesi innovacijnogo rozvytku [BSC technology in maintaining financial and economic security of business structures in the process of innovation development]. Materialy Vseukrai'ns'koi' nauk-prakt. konf. Zhytomyr (Ukrai'na), 30-33 [in Ukrainian].

13. Эшоурт, Г. (2006). Менеджмент, основанный на ценности: как обеспечить ценность для акционеров [Value-based management: how to provide value to shareholders]. Москва: Инфра-М [In Russian].

14. Zamazij, O. V. (2015). Cinnisno-orijentovane upravlinnja pidpryjemstvom: koncepcii', tehnologii', strategii' [Valuable-oriented enterprise management: concepts, technologies, strategies]. Hmel'nyc'kyj: HNU [in Ukrainian].

**Стадник Валентина Васильевна, Йохна Віталій Николаевич, Чуняк Ольга Валерьевна.  
НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАТЕГИЯХ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

*Реализация стратегий инновационного развития должна обеспечивать повышение экономического потенциала предприятия и его конкурентоспособности на тех рыночных сегментах, которые определены его стратегическими планами. Для многих украинских промышленных предприятий такие планы предполагают выход на рынки развитых европейских стран. Их реализация усложняется ограниченными финансовыми возможностями предприятий, что делает проблематичным приобретение передовых технологий, необходимых для обеспечения соответствия их производственных систем мировым стандартам качества. Это*

актуализирует проблему формирования практического инструментария управления инновационным развитием с позиций поддержания на надлежащем уровне финансово-экономической безопасности предприятия, что и определило цель данного исследования и его структурные составляющие. Цель статьи – определить основные направления формирования управленческих технологий и практического инструментария для поддержания финансово-экономической безопасности промышленных предприятий в процессе реализации ими стратегий инновационного развития. Целевой функцией управления в стратегиях инновационного развития является рост рыночной стоимости предприятия – как целостной бизнес-системы, которая может выступать объектом купли-продажи. Выделены стратегические альтернативы инновационного развития машиностроительного предприятия при различных характеристиках его текущего состояния. Для оценивания степени реализации целевой функции предложено использовать метод экономической добавленной стоимости (EVA). Выделена совокупность факторов, влияние которых на EVA определяется спецификой рыночной среды. Отмечено, что это требует их релевантного учета при обосновании управленческих решений. Предложено авторское видение взаимосвязи инструментов и процедур управления финансово-экономической безопасностью предприятия в стратегиях инновационного развития. Аргументировано, что эффективным инструментом для реализации этих взаимосвязанных задач может быть сбалансированная система показателей. Сформирован примерный перечень совокупности показателей для такой системы. Перспективами дальнейших исследований определено обоснование допустимых интервалов значений показателей для функциональных сфер менеджмента с позиций финансово-экономической безопасности предприятия на разных стадиях его жизненного цикла.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, финансовая устойчивость, финансово-экономическая безопасность предприятия, сбалансированная система показателей

#### **Stadnyk Valentyna V., Yokhna Vitaliy M, Chuniak Olha V. DIRECTIONS OF FORMATION OF PRACTICAL TOOLS MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

*The implementation of innovation development strategies should ensure the growth of the economic potential of the enterprise and its competitiveness in those market segments that are determined by its strategic plans. For many national industrial enterprises such plans provide for access to the markets of developed countries. Their implementation is complicated by the limited financial capabilities of enterprises. This makes it difficult to attract advanced technologies to bring their production systems in line with international standards of activity and updates the problem of developing practical tools for managing innovative development from the standpoint of maintaining the financial and economic security of an enterprise. The purpose of the article is to determine the main directions of formation of management technologies and practical tools for maintaining the financial and economic security of industrial enterprises in the process of their implementation of innovative development strategies. It has been argued that the target function of management in the strategy of innovation development should be the growth of the market value of the enterprise - as a complete business system, it can be the object of sale. The strategic alternatives of innovative development of a machine-building enterprise with various economic characteristics of the current state have been determined. To assess the degree of implementation of the objective function, it has been proposed to use the economic value added (EVA) method. The list of factors has been highlighted, the influence of which on EVA depends on the specifics of the market environment, which requires their relevant use for making effective management decisions. The author's vision of the interconnectedness of the tools and procedures for managing the financial and economic security of an enterprise in innovative development strategies has been formed. It has been argued that a balanced scorecard can be an effective tool for implementing these interrelated tasks. An exemplary list of indicators for the formation of such a system has been presented. Prospects for further research is to establish the allowable variation (intervals) of the values of indicators for the functional areas of management from the standpoint of maintaining the financial and economic security of an enterprise at different stages of its life cycle.*

**Keywords:** innovative development, financial sustainability, financial and economic security, balanced scorecard.

Одержано 15.10.2018 р.