

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

І. Л. Назаренко

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Конспект лекцій

Частина 3

Харків – 2023

Назаренко І. Л. Інтелектуальний бізнес: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – Ч. 3. – 63 с.

Конспект лекцій спрямований на формування у здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх форм навчання теоретичних знань і практичних навичок щодо створення, моделювання й розвитку різних типів інтелектуального бізнесу з урахуванням специфіки інтелектуальних продуктів, управління за критерієм вартості, зменшення ризиків і забезпечення економічної безпеки.

Конспект лекцій складається з трьох частин. Третя частина присвячена типам ризиків інтелектуального бізнесу та способам їхньої мінімізації, сутності, складовим і забезпеченню економічної безпеки інтелектуального бізнесу, веденню інтелектуального бізнесу (вибір способу його організації, ринкової ніші, юридичної форми, стратегії тощо) і віртуалізації інтелектуального бізнесу, зокрема організації віртуального підприємства, його перевагам і недолікам.

Рекомендується для видання і використання в навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей «Економіка» і «Підприємництво» усіх форм навчання.

Іл. 7, табл. 2, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 20 березня 2023 р., протокол № 8.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 8. Ризики інтелектуального бізнесу	5
8.1 Визначення терміна «ризик»	5
8.2 Ризики інноваційної діяльності підприємства	7
8.3 Специфічні ризики інтелектуального бізнесу	10
8.4 Основні засоби мінімізації ризиків інтелектуального бізнесу	15
Тема 9. Економічна безпека інтелектуального бізнесу	17
9.1 Сутність економічної безпеки підприємства	17
9.2 Функціональні складові економічної безпеки підприємства	20
9.3 Основні загрози ЕБ підприємства	22
9.4 Методика оцінювання рівня ЕБП	27
9.5 Забезпечення ЕБ підприємств інтелектуального бізнесу	31
Тема 10. Ведення інтелектуального бізнесу	34
10.1 Вибір способу організації інтелектуального бізнесу	34
10.2 Вибір ніші	35
10.3 Визначення стратегічних потреб в інтелектуальних продуктах (послугах)	37
10.4 Вибір юридичної форми підприємства	38
10.5 Вибір стратегії поведінки	39
10.6 Вибір засобів реалізації підприємницької ідеї	40
10.7 Ціновий вибір	42
10.8 Вибір збутової поведінки	45
Тема 11. Віртуалізація інтелектуального бізнесу	46
11.1 Суть і види віртуалізації в бізнесі	46
11.2 Віртуалізація і віртуальна економіка	50
11.3 Напрями віртуалізації бізнесу	52
11.4 Сутність і принципи організації віртуального підприємства	54
11.5 Приклад віртуалізації інтелектуального бізнесу (у Харкові)	57
Список літератури	61

ВСТУП

Інноваційна діяльність більшою мірою, ніж інші напрями підприємництва, пов'язана з ризиком, оскільки повна гарантія благополучного результату в інноваційному підприємстві практично відсутня.

Існує ряд ризиків, що зустрічаються виключно в інноваційному підприємстві (що і є інтелектуальним бізнесом): оригінальності; інформаційної неадекватності; технологічної неадекватності; юридичної неадекватності; фінансової неадекватності; некерованості проектом; некерованості бізнесом. Для мінімізації ризиків використовуються такі методи: ухилення від ризику; локалізація ризику; дисипація ризику; компенсація ризику.

Мінімізація ризиків тісно пов'язана з забезпеченням економічної безпеки підприємства як керівництвом підприємства, так і персоналом підприємства, перш за все фахівцями, шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру.

Ведення інтелектуального бізнесу, як і будь-якого іншого, охоплює вибір способу його організації, ніші, визначення стратегічних потреб в інтелектуальних продуктах (послугах), вибір юридичної форми підприємства, стратегії поведінки, засобів реалізації підприємницької ідеї, ціновий вибір, вибір збутової поведінки.

Дуже ефективною формою ведення інтелектуального бізнесу є організація віртуального підприємства, чому присвячена остання тема курсу. У ній розглядаються, зокрема, напрями віртуалізації бізнесу, сутність, принципи організації і недоліки віртуального підприємства, наведено приклад віртуалізації інтелектуального підприємства в м. Харкові.

Тема 8. Ризики інтелектуального бізнесу

План лекції

- 8.1 Визначення терміна «ризик».
- 8.2 Ризики інноваційної діяльності підприємства.
- 8.3 Специфічні ризики інтелектуального бізнесу.
- 8.4 Основні засоби мінімізації ризиків інтелектуального бізнесу.

8.1 Визначення терміна «ризик»

У сучасній економічній літературі нема єдиного визначення поняття ризику. Систематизація різних підходів до його визначення наведена на рисунку 8.1 [1]. Отже, розходження підходів до визначення ризику пов'язане з тим, що дослідники розглядали окремі його аспекти.



Рисунок 8.1 – Схема взаємопов'язаних характеристик ризику

На наш погляд, найбільш прийнятним є визначення В. В. Вітлінського: «Економічний ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображує ступінь досягнення очікуваного результату, невдачі й відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів» [2].

Аналіз ризику можна здійснювати також з точки зору можливих (імовірних) збитків, характерних для будь-якого об'єкта (проєкту). Для здійснення цього аналізу вводиться поняття областей (зон) ризику. Виділяють такі зони ризику (рисунок 8.2):



Рисунок 8.2 – Схема зон ризику і характерних точок

1 Безризикова зона — це область, у якій випадкові збитки не очікуються. Їй відповідають нульові збитки чи перевищення прибутку над сподіваним значенням.

Ця область — область виграшу підприємця.

2 Зона допустимого ризику — це область, у межах якої зберігається економічна доцільність підприємницької діяльності, тобто випадкові збитки можуть мати місце, але вони менші за сподіваний прибуток від підприємницької діяльності.

3 Зона критичного ризику — це область, де наявна можливість збитків, що перевищують величину (обсяг) очікуваних прибутків аж до величини повного обчисленого (розрахункового) виторгу від підприємницької діяльності. Величина можливих (імовірних) збитків у цій

зоні перевищує сподіваний прибуток і може призвести до втрати всіх коштів, вкладених підприємцем у справу.

4 Зона катастрофічного ризику — це область можливих збитків, що за своєю величиною (обсягом) перевершують критичний рівень і можуть досягати величини (обсягу) майнового стану підприємця. Катастрофічний ризик може призвести до краху, банкрутства компанії (фірми), її закриття і розпродажу її майна. До категорії катастрофічного ризику слід віднести також ризик, пов'язаний з безпосередньою загрозою для життя чи екологічною катастрофою.

8.2 Ризики інноваційної діяльності підприємства

У процесі здійснення інноваційної діяльності підприємства ризик зумовлює негативні впливи. Водночас, за умови належного врахування ризику в системі управління інноваційним процесом, він може позитивно вплинути на діяльність підприємств (рисунок 8.3).

Ризики в інноваційному процесі - це економічна категорія, пов'язана з імовірністю втрат, збитків чи додаткового прибутку внаслідок відхилення планових і фактичних показників у процесі реалізації інноваційного проєкту.

До найактуальніших ризиків інноваційного процесу підприємств належать такі:

1 Маркетингові ризики: помилки у виявленні потреб і смакових вподобань потенційних споживачів інноваційного продукту, прогнозуванні обсягів збуту, формуванні ціни, розробленні системи збуту.

2 Помилки в розрахунках основних показників інноваційного проєкту: строків технічного впровадження проєкту і запуску виробничого процесу, суми витрат тощо.

3 Ризики забезпечення інноваційного проєкту фінансовими, трудовими, матеріальними, енергетичними, інформаційними ресурсами.

4 Ризики надійності партнерів, які залучаються до реалізації інноваційних проєктів: ризики розриву контрактів, невиконання зобов'язань у повному або частковому обсязі.

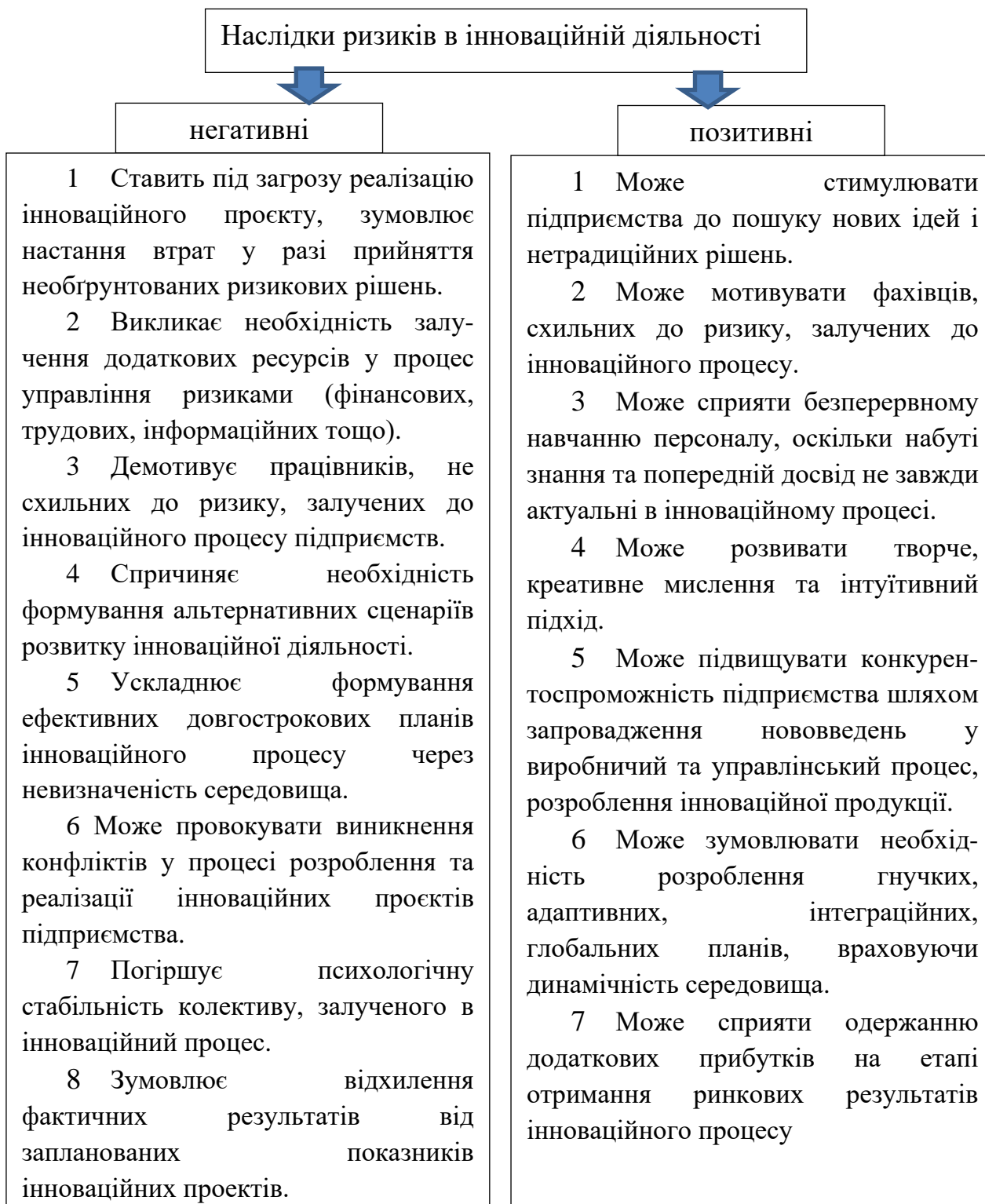


Рисунок 8.3 – Можливі наслідки ризиків інноваційної діяльності (за роботою [3])

5 Виробничі ризики: технічна і технологічна неможливість впровадження промислового зразка, корисної моделі у виробничий процес; недотримання технологічного процесу; відсутність власної технологічної бази; аварії та простої обладнання; порушення правил експлуатації обладнання.

6 Ризики отримання патенту і сертифікації інноваційної продукції, пов'язані з невідповідністю новинок умовам сертифікування та недосконалістю патентного законодавства.

7 Екологічні ризики, спричинені недотриманням вимог екологічної безпеки в процесі впровадження нововведень у виробництво.

8 Ринкові ризики: неприйняття новинок споживачами, неправомірне копіювання новинок конкурентами, поява аналогів.

9 Соціально-психологічні ризики: опір персоналу в процесі запровадження внутрішньоорганізаційних інновацій, погіршення психологічного клімату тощо [3].

Усю сукупність ризиків в інноваційному процесі слід поділити на групи за напрямками або аспектами, щоб спростити їх аналізування в діяльності підприємств. Класифікацію ризиків доцільно здійснювати за такими ознаками: етапами інноваційного процесу; видами інновацій; джерелом виникнення (ризики зовнішнього середовища, внутрішнього середовища); організаційним рівнем (загальноорганізаційні, ризики підрозділів, групові, індивідуальні ризики).

Важливим завданням на підприємствах у процесі розроблення та впровадження інноваційного проєкту є *оптимізування ризиків з метою запобігання їхнім негативним наслідкам*. Окрім традиційних методів мінімізації ризиків (здобуття первинної інформації, лімітування, резервування, диверсифікування, бізнес-планування, організація запасів, застосування деривативів, перевірка бізнес-партнерів), в управлінні інноваційними процесами доцільно використовувати специфічні заходи:

проведення психологічної діагностики готовності працівників до інноваційних змін; залучення працівників, схильних до ризиків, до інноваційної діяльності; підвищення кваліфікації персоналу відповідно до потреб інноваційного процесу; зовнішнє консультування з юридичних, технічних та економічних проблем; організація захисту інформації про інновації; страхування фінансових ризиків; використання систем управління якістю; розподіл ризику між учасниками інноваційного проєкту.

8.3 Специфічні ризики інтелектуального бізнесу

Інноваційна діяльність більшою мірою, ніж інші напрями підприємництва, пов'язана з ризиком, оскільки повна гарантія благополучного результату в інноваційному підприємстві практично відсутня.

У крупних організаціях цей ризик, проте, значно менше, оскільки він перекривається масштабами звичайної господарської діяльності (відлагодженою і найчастіше диверсифікованою).

На відміну від великих, малі підприємства більш схильні до ризику, тому зазвичай їх називають «ризиковими» підприємствами. Таке становище обумовлюється, окрім особливостей самої інноваційної діяльності, високою залежністю малих підприємств від змін зовнішнього середовища.

Приймати на себе ризик підприємця вимушує перш за все невизначеність господарської ситуації, тобто незнання умов політичної та економічної обстановки і перспектив їхньої зміни.

Невизначеність господарської ситуації обумовлюється такими факторами:

а) незнання, тобто неповнота, недостатність знань про середовище, що часто посилюється наявністю комерційної таємниці. Відсутність повної

інформації про середовище змушує підприємця шукати додаткові дані, а в разі недоступності їх діяти інтуїтивно;

б) випадковість, тобто твердження, що одна і та сама подія у схожих умовах може статися по-різному, оскільки будь-яке підприємство є стохастичною системою (елемент вірогідності в цьому випадку вносять працівники підприємства);

в) протидія: здійснення планів можуть стримувати форс-мажорні обставини і дії існуючих або потенційних конкурентів, причому деякі їхні дії можуть поставити під сумнів саму доцільність реалізації проєкту [4].

Про рівень ризику інноваційної діяльності свідчить той факт, що в середньому з кожних десяти венчурних фірм успіху досягають лише одна–дві. Високий ризик супроводжується, як правило, високою його компенсацією; можлива норма прибутку від впровадження інноваційних проєктів набагато вище за звичайну, отримувану при здійсненні інших видів підприємницької діяльності. Саме це і дозволяє інноваційній сфері існувати і розвиватися.

Ризик інноваційної діяльності тим вище, чим більше локалізований інноваційний проєкт; якщо ж таких проєктів багато, і вони в галузевому плані розосереджені, то згідно з законом великих чисел ризик мінімізується, і вірогідність успіху інноваційного підприємництва зростає.

При цьому прибуток від реалізації успішних інноваційних проєктів настільки великий, що перекриває витрати по останніх невдалих розробках. У загальному вигляді ризик в інноваційному підприємстві можна визначити як вірогідність втрат, що виникають при вкладенні підприємницькою фірмою засобів у виробництво нових товарів і послуг, розроблення нової техніки і технологій, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладанні засобів у розроблення управлінських інновацій, що не дадуть очікуваного ефекту.

Інноваційний ризик виникає за таких умов:

1) при впровадженні більш дешевого методу виробництва товару або надання послуги порівняно з уже використовуваними. Подібні інвестиції приносять підприємницькій фірмі тимчасовий надприбуток до тих пір, поки фірма є єдиним володарем особливої технології. У цій ситуації фірма стикається лише з одним видом ризику – можливим неправильним оцінюванням попиту на вироблюваний товар;

2) створенні нового товару або наданні послуги на старому обладнанні. До ризику неправильного оцінювання попиту на новий товар або послугу додається ризик невідповідності рівня якості товару або послуги у зв'язку з використанням устаткування, що не забезпечує необхідну якість;

3) виробництві нового товару або наданні послуги за допомогою нової техніки і технології. У цій ситуації інноваційний ризик включає ризик того, що новий товар або послуга може не знайти покупця; ризик невідповідності нового устаткування і технології вимогам щодо виробництва нового товару або послуги; ризик неможливості продажу створеного устаткування, оскільки воно не відповідає технічному рівню, необхідному для виробництва нових товарів.

У цілому ризик, що виникає в інноваційному підприємстві, включає такі основні види ризиків:

- ризики помилкового вибору інноваційного проєкту;
- ризики незабезпечення інноваційного проєкту достатнім рівнем фінансування;
- маркетингові ризики поточного постачання ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного проєкту;
- маркетингові ризики збуту результатів проєкту;
- ризики невиконання госпдоговорів (контрактів);
- ризики виникнення непередбачених витрат і зниження доходів;
- ризики посилення конкуренції;
- ризики, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення;

- ризики, пов'язані з забезпеченням прав власності на інноваційний проєкт, тощо.

Існує ряд ризиків, що зустрічаються виключно в інноваційному підприємстві (що і є інтелектуальним бізнесом).

Ризик оригінальності. Він полягає в тому, що інвестування в «проривні технології» є дуже ризикованим, з точки зору гарантії отримання необхідного результату, тобто дійсно нової цікавої технології або продукту.

Ризик інформаційної неадекватності. На пострадянському просторі є досить багато технологій, що були розроблені давно, але інтерес до них з'явився лише сьогодні. Розробники часто говорять про ці технології як про такі, що реально існують, і навіть демонструють зразки, отримані 5–15 років тому. Проте часто виявляється, що устаткування, на якому були зроблені зразки, з роками стало вже непридатним, частина колективу розробників звільнилася, і технологія є вже невідтворною.

Ризик технологічної неадекватності. Існує принципіальна різниця між технологією як продуктом інтелектуальної діяльності і технологією як об'єктом інвестування. Технологія стає інвестиційно привабливою не тоді, коли вона є, і навіть не тоді, коли вона може бути втілена промислово (що не завжди можна забезпечити), а тоді, коли в ній зацікавлений ринок.

Коли розробник з гордістю повідомляє, що його унікальна технологія не має аналогів, виникає природне запитання «а може ця технологія взагалі не потрібна, якщо в цьому напрямі ніхто у світі не працював?». Всебічне зіставлення запропонованої технології зі світовим науково-технічним рівнем в цій сфері дає змогу визначити не лише ступінь оригінальності і ефективності запропонованого рішення, але і вірогідність її технологічної реалізації. Добра обізнаність розробника щодо аналогів свого продукту – чіткий сигнал для інвестора, що розробник добре розуміє

місце своєї технології на ринку. Саме це дає інвесторові реальне уявлення про перспективність технології.

Ризик юридичної неадекватності. Поєднання недостатньої правової захищеності інтелектуальної власності з невизначеністю прав на розробки, особливо на створених за радянських часів, і елементарною правовою необізнаністю часто призводить до випадків, коли автори технології або відмовляються розкрити якісь особливості свого продукту, тим самим перешкоджаючи можливості інвестування в нього, або не виконують своїх зобов'язань, особливо щодо ексклюзивності і конфіденційності.

Ризик фінансової неадекватності полягає в невідповідності змісту інвестиційного проєкту і фінансових коштів, необхідних для його реалізації. Подібне виникає при недооцінюванні авторами проєкту необхідних витрат або навмисному заниженні чи виключенні низки статей витрат у розрахунку проєкту для залучення інвестора.

Ризик некерованості проєктом. Як відомо, однаково значущими складовими, необхідними для успішної реалізації інвестиційного проєкту, є оригінальність і опрацьованість самого проєкту, кваліфікація і згуртованість команди, яка буде проєкт реалізовувати. Оскільки професійні якості, необхідні для розроблення оригінальної технології і промислового її впровадження, дуже різні, науковий лідер, який вів свою команду до розроблення унікальної технології, сповна може виявитися нездатним як менеджер нового продукту, і проєкт закінчується нічим.

Ризик некерованості бізнесом. Полягає в можливій різниці кінцевої мети інвестора і керівництва підприємства, що реалізує проєкт. Інвестор зазвичай переслідує стратегічні цілі, а в керівництва підприємства, на жаль, цілі бувають більш короткостроковими, воно хоче невеликий прибуток вже сьогодні, тому інвесторові бувають необхідні досить серйозні зусилля для проведення своєї стратегії на підприємстві [5].

8.4 Основні засоби мінімізації ризиків інтелектуального бізнесу

Теорія управління ризиками виходить з того, що при реалізації інноваційних проєктів неминуче виникають втрати, але їхню величину можна обмежити. Запровадження методу управління ризиками призводить до того, що розмір втрат стає порівняним з тим вирашем, який приносить інновація. Тому до основних питань управління ризиками можна віднести зіставлення і оцінювання корисності інновацій і розміри ризику при їхній реалізації. Головним методологічним принципом управління інноваційними ризиками є забезпечення зіставності оцінки корисності і розміру ризику за рахунок вимірювання обох цих показників у спільних одиницях.

Способів мінімізації ризиків дуже багато, їх можна об'єднати в декілька груп: ухилення від ризику; локалізація ризику; дисипація ризику; компенсація ризику.

Ухилення – у крайньому випадку повна відмова від проєктів або рішень хоч трохи ризикованих. Головним способом ухилення від ризику можна вважати передачу ризику страховій компанії. Зрозуміло, за зменшення ризику треба платити, отже, виникає проблема визначення меж ефективних витрат на запобігання ризику, що призведе до зниження ефективності проєкту. На практиці ухилення від ризику частіше реалізується у формі переваги на користь менш ризикованих або майже неризикованих проєктів.

Локалізація – виділення або створення самостійного, так званого венчурного, підприємства для реалізації прийнятого інноваційного проєкту, тобто шляхом зосередження діяльності, пов'язаної з підвищеним ризиком, у межах невеликого дочірнього господарюючого суб'єкта.

Дисипація (розподіл) ризику в часі і просторі. У часі – виділити чітко розмежовані етапи і для кожного визначити свої заходи. У просторі – відомо декілька способів дисипації:

- диверсифікація, тобто робота одночасно на декількох товарних ринках, коли невдача на одному з них може бути компенсована успіхами на інших;

- розподіл ризику між суміжниками (учасниками інноваційного процесу) за допомогою укладення багатостороннього договору або декількох двосторонніх договорів, що фіксують відповідальність учасників у разі невдачі;

- подрібнення ринку збуту, тобто збільшення кількості споживачів і розподіл постачань між ними так, щоб відмова декількох споживачів від покупок не зірвала виробничу програму в цілому;

- подрібнення ринку постачальників з тією самою метою.

Компенсація ризику здійснюється дуже різними методами. Метод пошуку гаранта: невеликому підприємству для реалізації інноваційного задуму корисна інтеграція з потужним партнером на основі принципу рівної взаємної корисності.

Створення матеріальних резервів – страхові запаси сировини, вільні виробничі потужності, грошові запаси, контакти, створені про запас, і тому подібне.

Створення інформаційних резервів – регулярне прогнозування і моніторинг соціально-економічної обстановки і нормативно-правового середовища. Суть цих заходів полягає в прогнозуванні поведінки можливих партнерів з реалізації інноваційного проєкту, оцінюванні можливих змін у секторах ринку, на яких підприємство виступатиме продавцем або покупцем, передбаченні можливих реакцій конкурентів.

Метод самовдосконалення – удосконалення і використання внутрішніх резервів підприємства (навчання і тренінг персоналу, вироблення специфічної корпоративної культури, реалізація програми соціального розвитку підприємства).

Метод активної ринкової позиції – формування попиту на свою продукцію, тобто маркетингові методи і прийоми (аналіз ринку, реклама, аналіз поведінки конкурентів, розроблення стратегії взаємодії з ними та ін.) [5, 6].

Тема 9. Економічна безпека інтелектуального бізнесу

План лекції

- 9.1 Сутність економічної безпеки підприємства.
- 9.2 Функціональні складові економічної безпеки підприємства.
- 9.3 Основні загрози ЕБ підприємства.
- 9.4 Методика оцінювання рівня ЕБП.
- 9.5 Забезпечення ЕБ підприємств інтелектуального бізнесу.

9.1 Сутність економічної безпеки підприємства

Будь-який бізнес функціонує в умовах невизначеності, ризику, постійно мінливих загроз. Особливо це стосується інтелектуального бізнесу, який (тема 8), зазнає впливів ще й специфічних інноваційних ризиків. Тому необхідним є забезпечення його економічної безпеки.

У літературі нема єдиного визначення понять «економічна безпека», «економічна безпека підприємства (ЕБП)». На нашу думку, найбільш прийнятним є визначення ЕБП як стану захищеності діяльності підприємства від усіх видів загроз, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства шляхом максимально ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до змінних умов середовища [1]. Забезпечується економічна безпека як керівництвом підприємства, так і персоналом підприємства, перш за все фахівцями, через реалізацію системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціального-психологічного характеру.

Але про безпеку необхідно і правомірно говорити лише тоді, коли існує яка-небудь небезпека. Саме небезпека в методологічному плані має бути на першому місці, з її аналізу слід розпочинати дослідження проблеми безпеки.

В економічній літературі часто вживаються поняття небезпеки, ризику, загрози як синоніми, між ними не робиться чітких відмінностей. Тому перш за все потрібно розмежувати ці поняття.

У результаті аналізу існуючих визначень ризику найбільш прийнятним є визначення ризику як можливості недосягнення мети системи. Якщо мета діяльності ринкового суб'єкта – отримання певної суми прибутку в певний проміжок часу, то недосягнення мети – отримання величини прибутку, що відрізняється від очікуваної. Кількісне вираження ризику – вірогідність настання яких-небудь подій. Отже, економічний ризик – це можливість недосягнення мети ринкового суб'єкта, кількісно виражений вірогідністю цього недосягнення.

Тепер постає питання, яке поняття ширше: ризик або небезпека. Небезпека – це об'єктивно існуюча можливість негативної дії на соціальний організм, у результаті якого йому може бути заподіяний який-небудь збиток, шкода, погіршуючи його стан, додаючи його розвитку небажані динаміку або параметри (характер, темп, форми і т. д.). Джерела небезпеки – це умови і фактори, що самі по собі або в певних поєднаннях несуть загрозу для діяльності суб'єкта економічних відносин.

За ступенем вірогідності реалізації розрізняють реальну і потенційну небезпеку. Крім того, за можливими результатами (сприятливий, несприятливий) і ступенем вірогідності настання несприятливого результату можна виділити такі види небезпеки (рисунок 9.1):

- *виклик* – сукупність обставин, не обов'язково конкретно загрозового характеру, але вони, безумовно, потребують реагування на них (за відсутності реакції суб'єкта можливий як сприятливий, так і несприятливий результат);

- *неприйнятний ризик* – можливість виникнення несприятливих наслідків для господарюючого суб'єкта за зовнішніх і внутрішніх умов, що склалися (за відсутності реакції підприємства можливий несприятливий результат);

- *загроза* – найбільш конкретна і безпосередня форма небезпеки, коли для суб'єкта економічних стосунків обов'язково настануть несприятливі наслідки, якщо не вживати жодних заходів з їх запобіганню.

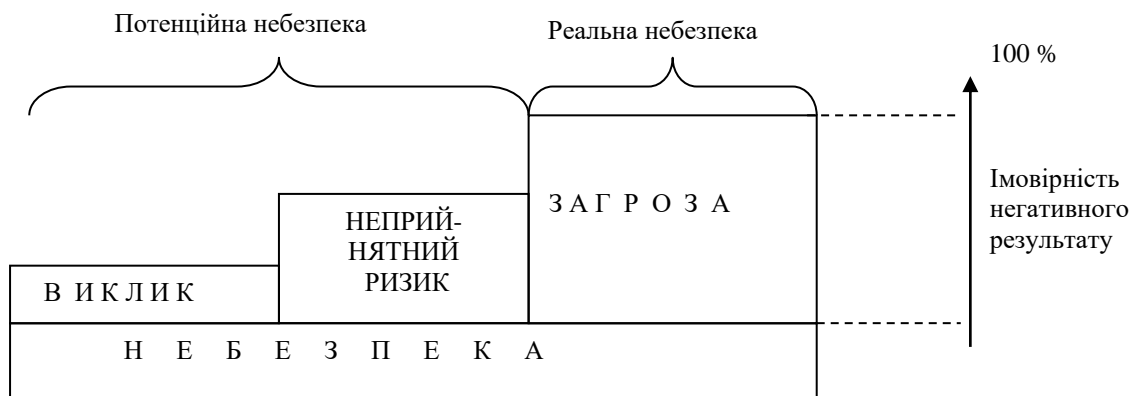


Рисунок 9.1 – Схема видів небезпеки для суб'єкта економічних відносин (підприємства) [7]

Отже, поняття небезпеки ширше, ніж поняття ризику; останній є різновидом небезпеки. Небезпека, як така, є стимулом до діяльності з забезпечення безпеки.

У літературі існує декілька класифікацій загроз економічній безпеці підприємства за різними ознаками. Наприклад, Л. Пашнюк у роботі [8] класифікує загрози за місцем знаходження (зовнішні та внутрішні), джерелами виникнення (об'єктивні та суб'єктивні), можливістю прогнозування (передбачувані та непередбачувані), ступенем очевидності (явні та приховані), частотою виникнення (постійні та випадкові), моментом існування (актуальні та потенційні), об'єктивністю існування (реальні та надумані), віддаленістю в часі (безпосередні, близькі (до року) і далекі (більше року)), суб'єктами загрози, віддаленістю у просторі, формами прояву (кількісні, якісні), видами збитків та ін. О. О. Мельник у роботі [9] доповнює класифікацію ознаками за природою виникнення (економічні, політичні, правові, техногенні, екологічні, конкурентні,

контрагентні), значущістю або істотністю збитку (несуттєві, істотні, значні, катастрофічні).

9.2 Функціональні складові економічної безпеки підприємства

Забезпечення ЕБП пов'язане з рядом проблем і, за системним підходом, необхідний їхній розподіл у декількох напрямках. Учені виділяють функціональні складові ЕБП за видами діяльності, спрямованої на забезпечення економічної безпеки. Кожна функціональна складова ЕБП (фінансова, інтелектуальна і кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна, силова) [10] характеризується власним змістом, набором функціональних критеріїв і способами забезпечення.

На нашу думку, зовнішні та внутрішні загрози доцільно поділяти за функціональними складовими ЕБП, що дасть змогу розробляти заходи з їхньої нейтралізації (рисунок 9.2).

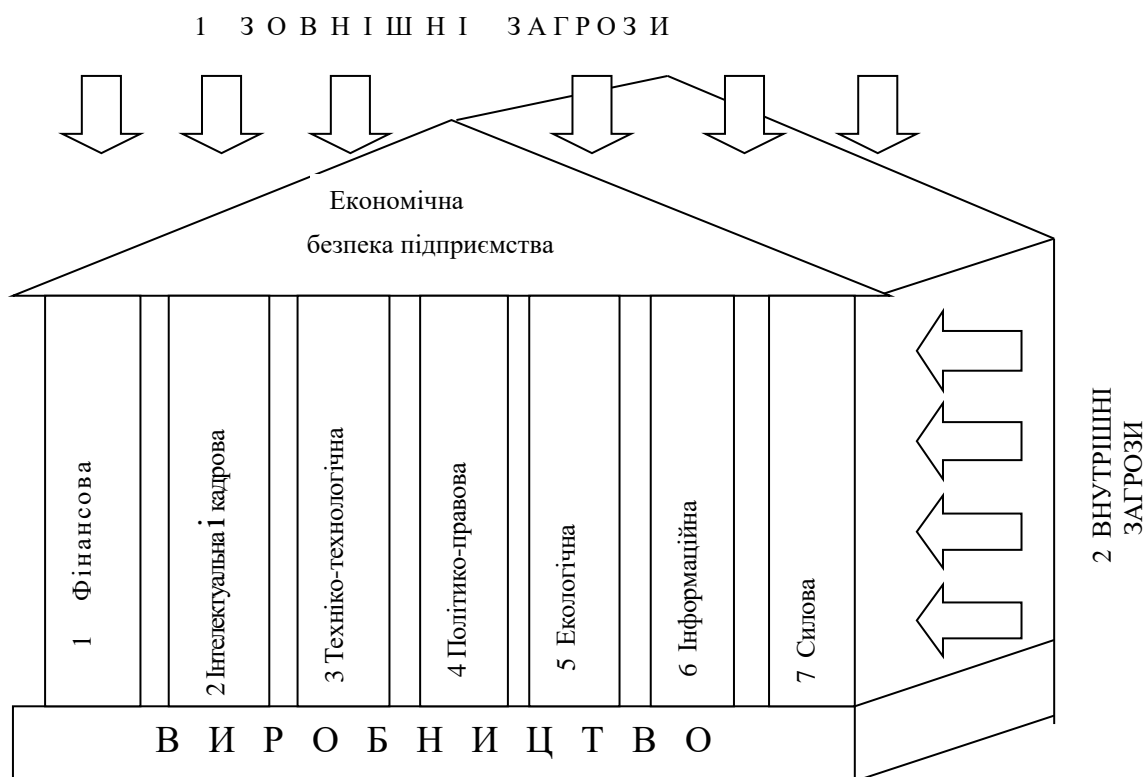


Рисунок 9.2 – Модель зовнішніх і внутрішніх загроз ЕБП за функціональними складовими

1 Фінансова безпека підприємства – це стан захищеності його фінансово-господарської діяльності, виражений у найкращих значеннях показників прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової незалежності, якості управління та використання основних і оборотних коштів, структури його капіталу.

2 Забезпечення інтелектуальної та кадрової безпеки підприємства включає роботу з персоналом з метою підвищення ефективності його роботи, а також збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

3 Технологічна безпека підприємства включає систему заходів щодо забезпечення технологічної незалежності виробництва і відповідність застосовуваних технологій світовим аналогам.

4 Забезпечення політико-правової складової економічної безпеки підприємства включає дотримання підприємством і його працівниками всіх чинних законів, що стосуються його діяльності, а також роботу юридичної служби підприємства за сприятливої зміни його зовнішньої правового середовища. Крім того, якщо це велике підприємство, корпорація, то можливе лобіювання рішень органів влади на його користь.

5 Основна сутність екологічної складової економічної безпеки, з точки зору підприємства, – прагнення оптимізувати свої фінансові витрати так, щоб при мінімальних витратах на забезпечення дотримання екологічних норм з технологічних процесів на підприємстві і його продукції мінімізувати свої втрати від адміністративних санкцій за забруднення навколишнього середовища.

6 Основна сутність інформаційної складової економічної безпеки підприємства – забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства та збереження комерційної таємниці, а також, що не менш важливо, збір і аналіз усієї інформації, що стосується його діяльності.

7 Під силовою складовою економічної безпеки підприємства розуміється забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства (захист

життя і здоров'я), а також збереження майна підприємства від негативних впливів, що загрожують втратою або зниженням його вартості [10].

Усі складові ЕБП мають свої функціональні цілі, досягнення яких істотно важливе для виконання *головної мети ЕБП* – забезпечення його стійкого і максимально ефективного функціонування зараз і високого потенціалу зростання і розвитку в майбутньому.

Основними функціональними цілями економічної безпеки підприємства відповідно до вищеперерахованих складових є:

- висока фінансова ефективність роботи підприємства, його фінансова стійкість і незалежність;
- високий рівень кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу, ефективність корпоративних науково-дослідних робіт;
- технологічна незалежність підприємства і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- високий рівень екологічної роботи підприємства, мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- захист інформаційного середовища підприємства і досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи всіх його служб;
- забезпечення безпеки персоналу, капіталу, майна і комерційних інтересів підприємства.

Загальною для всіх зазначених функціональних цілей ЕБП є мета забезпечення ефективності управління підприємством, оптимальності і ефективності його організаційної структури [1].

9.3 Основні загрози ЕБ підприємства

Результати дослідження основних загроз економічній безпеці підприємств (без урахування загроз у період війни) наведені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Основні загрози ЕБП за її функціональними складовими

Складова	1 Зовнішні загрози	2 Внутрішні загрози
1	2	3
1 Фінансова	<p>1.1.1 Конкуренція цінова та нецінова, у т. ч. Недобросовісна.</p> <p>1.1.2 Спекулятивні операції з цінними паперами підприємства.</p> <p>1.1.3 Агресивне скуповування акцій підприємства зовнішнім інвестором, загроза недружнього поглинання.</p> <p>1.1.4 Лобіювання конкурентами невігідних для нашого підприємства рішень органів влади.</p> <p>1.1.5 Зниження купівельної спроможності споживачів і відповідно зменшення попиту на продукцію (роботи, послуги).</p> <p>1.1.6 Подорожчання кредитних ресурсів.</p> <p>1.1.7 Банкрутство банків, нестабільність банківської системи.</p> <p>1.1.8 Зниження якості банківського обслуговування (затримки у проведенні платежів та ін.).</p> <p>1.1.9 Несприятливий інвестиційний клімат у країні.</p> <p>1.1.10 Корупція в органах влади (вимагання хабаря; проведення перевірок або оперативних заходів за замовленням конкурента та ін.).</p> <p>1.1.11 Вплив кримінальних структур.</p> <p>1.1.12 Форс-мажорні обставини (стихійні лиха, воєнні дії тощо).</p> <p>1.1.13 Обставини, близькі до форс-мажорних (недосконалість чинного законодавства, ембарго, блокади, страйки тощо)</p> <p>1.1.14 Інфляційні процеси в країні.</p> <p>1.1.15 Підвищення постачальниками цін на сировину, матеріали, комплектуючі.</p> <p>1.1.16 Негативні зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках</p>	<p>1.2.1 Неєфективне фінансове планування та управління активами підприємства, нестача оборотних засобів.</p> <p>1.2.2 Відсутність чіткої, обґрунтованої стратегії розвитку підприємства лише або формальна наявність.</p> <p>1.2.3 Неєфективна технологічна, товарна і ринкова стратегія підприємства.</p> <p>1.2.4 Слабке управління ринком акцій підприємства, помилки в дивідендній політиці</p>

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
<p>2 Інтелектуальна і кадрова</p>	<p>2.1.1 Переманювання цінних співробітників конкурентами. 2.1.2 Неефективна кадрова політика вищих органів (якщо підприємство підпорядковується таким органам). 2.1.3 Зміни в законодавстві в бік зменшення соціальної захищеності працівників. 2.1.4 Погіршення рівня життя населення у країні. 2.1.5 Непрестижність роботи в певній галузі. 2.1.6 Погіршення рівня освіти; зниження її доступності через комерціалізацію. 2.1.7 Зміни в патентному, ліцензійному законодавстві. 2.1.8 «Відтік» мізків за кордон. 2.1.9 Відтік кадрів з місцевостей, прилеглих до регіону проведення воєнних дій. 2.1.10 Ризик воєнної мобілізації працівників</p>	<p>2.2.1 Зниження продуктивності праці. 2.2.2 Зростання плинності кадрів. 2.2.3 Недостатній рівень трудової дисципліни. 2.2.4 Недостатня кваліфікація керівників, неефективність планування і управління персоналом. 2.2.5 Низький рівень роботи з персоналом, помилки при прийнятті кадрових рішень. 2.2.6 «Фаворитизм» керівництва відносно деяких працівників. 2.2.7 Слабка матеріальна і нематеріальна мотивація. 2.2.8 Відсутність «корпоративного духу», «команди». 2.2.9 Низький рівень культури і моральності персоналу. 2.2.10 Незацікавленість керівництва в розвитку творчих здібностей працівників, розвитку інноваційної діяльності. 2.2.11 Відсутність або низька якість програми розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. 2.2.12 Недостатня патентна захищеність підприємства. 2.2.13 Недостатній рівень організації охорони праці й техніки безпеки на підприємстві</p>

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
Техніко-технологічна	<p>3.1.1 Перебої в енерго-, тепло-, водопостачанні.</p> <p>3.1.2 Інтервенція альтернативних технологій підприємств-конкурентів.</p> <p>3.1.3 Більш ефективні НДДКР конкурентів.</p> <p>3.1.4 Низький рівень техніки і технологій у країні.</p> <p>3.1.5 Уповільнення темпів НТП у країні.</p> <p>3.1.6 Недостатнє фінансування фундаментальних і прикладних досліджень у країні.</p> <p>3.1.7 Неефективна інноваційна та інвестиційна політика держави</p>	<p>3.2.1 Застарілі технології та обладнання.</p> <p>3.2.2 Помилкові прогнози розвитку товарних ринків підприємства.</p> <p>3.2.3 Неправильна ліцензійна політика підприємства.</p> <p>3.2.4 Помилки в аналізі системи патентів, діючої на певному підприємстві.</p> <p>3.2.5 Помилки підприємства у визначенні напрямів розвитку комплексу основних технологій за профілем виробництва.</p> <p>3.2.6 Недостатня кваліфікація керівництва та інженерів-технологів підприємства</p>
4 Політико-правова	<p>4.1.1 Воєнні дії.</p> <p>4.1.2 Економічна нестабільність у країні.</p> <p>4.1.3 Економічні та політичні блокади та ембарго.</p> <p>4.1.4 Політична криза.</p> <p>4.1.5 Зіткнення інтересів політичних груп і прошарків за економічними, національними та іншими мотивами.</p> <p>4.1.6 Зміни в законодавстві та системі його реалізації (з питань господарського права, власності, податкового і митного законодавства та ін.).</p> <p>4.1.7 Більш ефективне правове забезпечення діяльності підприємств-конкурентів.</p> <p>4.1.8 Корупція в органах влади, зокрема судової</p>	<p>4.2.1 Низький рівень правової роботи на підприємстві.</p> <p>4.2.2 Слабке правове опрацювання договірних відносин з персоналом і контрагентами.</p> <p>4.2.3 Неефективне відстоювання інтересів підприємства в конфліктних ситуаціях.</p> <p>4.2.4 Слабке планування юридичного забезпечення діяльності підприємства.</p> <p>4.2.5 Недоліки в плануванні та здійсненні заходів з покращення зовнішнього політико-правового середовища підприємства</p>

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
5 Екологічна	<p>5.1.1 Посилення світових екологічних норм.</p> <p>5.1.2 Нераціональне розміщення продуктивних сил у країні.</p> <p>5.1.3 Глобальна екологічна криза.</p> <p>5.1.4 Підвищення відповідальності за забруднення навколишнього середовища, випуск неекологічної продукції.</p> <p>5.1.5 Небажання покупців купувати неекологічні товари.</p> <p>5.1.6 Більш сучасні технології конкурентів (з очищення стоків, недопущення шкідливих викидів тощо)</p>	<p>5.2.1 Відсутність або неналежний стан очисних споруд на підприємстві.</p> <p>5.2.2 Застарілі, неекологічні технології виробництва продукції.</p> <p>5.2.3 Неекологічна продукція.</p> <p>5.2.4 Нестача коштів для фінансування екологічної служби підприємства, розроблення або придбання більш сучасних технологій.</p> <p>5.2.5 Недостатній контроль за параметрами технологічних процесів і порядком використання і зберігання відходів виробництва</p>
6 Інформаційна	<p>6.1.1 Завдання шкоди репутації підприємства або іншого збитку його економічній безпеці шляхом розповсюдження негативної інформації про діяльність підприємства.</p> <p>6.1.2 Промисловий шпіонаж.</p> <p>6.1.3 Переманювання конкурентами співробітників, які мають доступ до важливої інформації.</p> <p>6.1.4 Хакерські атаки на підприємство (пошкодження вебсайтів, крадіжка паролів доступу, конфіденційної інформації, дія вірусних програм тощо).</p> <p>6.1.5 Неможливість отримання важливої інформації про діяльність конкурентів і перспективи зміни законодавства в країні.</p> <p>6.1.6 Форс-мажорні обставини, внаслідок яких завдається збиток інформаційній системі</p>	<p>6.2.1 Неефективна організація роботи і недостатнє фінансування діяльності інформаційно-аналітичної служби підприємства.</p> <p>6.2.2 Неточне формулювання завдань аналіза вищим керівництвом підприємства.</p> <p>6.2.3 Слабка взаємодія підрозділів підприємства.</p> <p>6.2.4 Недоліки в оцінюванні вхідної інформації інформаційно-аналітичною службою підприємства.</p> <p>6.2.5 Неефективна організація документообороту, дублювання звітності.</p> <p>6.2.6 Доступ до важливої інформації занадто великої кількості працівників.</p> <p>6.2.7 Видача комерційної таємниці конкурентам</p>

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
7 Силова	7.1.1 Криміналізація економіки. 7.1.2 Корупція в економіці. 7.1.3 Проведення силових/військових операцій на території, де розташоване підприємство. 7.1.4 Форс-мажорні обставини (пожари, повені, землетруси та інші стихійні лиха). 7.1.5 Фізичний і моральний тиск на керівництво та працівників підприємства з боку конкурентів та інших контрагентів	7.2.1 Розкрадання майна підприємства, сировини, ресурсів, комплектуючих тощо працівниками. 7.2.2 Фальсифікація звітності підприємства з метою привласнення коштів. 7.2.3 Навмисне псування техніки, обладнання тощо за винагороду на замовлення третіх осіб. 7.2.4 Надання працівниками підприємства стороннім особам допомоги у скоєнні протиправних дій на підприємстві з метою завдання збитку. 7.2.5 Недостатня якість охоронної діяльності служби безпеки підприємства (охорони периметра підприємства, організації пропускового режиму тощо)

Отже, визначення та систематизація загроз економічній безпеці підприємства з урахуванням специфіки сучасної фінансово-економічної та політичної кризи дасть можливість керівництву українських підприємств вчасно прогнозувати вплив цих загроз і розробляти заходи з їхньої нейтралізації, забезпечення ЕБП.

9.4 Методика оцінювання рівня ЕБП

Для забезпечення економічної безпеки підприємства перш за все необхідно оцінити її рівень. Оскільки всі впливи, як внутрішні, так і зовнішні, яких зазнає підприємство, а також його здатність до самовиживання проявляється в показниках його діяльності, рівень

економічної безпеки доцільно оцінювати за допомогою інтегрального показника:

$$Y_{\text{ЕБП}} = a_1 f(x_1) + a_2 f(x_2) + \dots + a_n f(x_n), \quad (9.1)$$

де $Y_{\text{ЕБП}}$ – рівень економічної безпеки підприємства;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_i$ – основні показники діяльності підприємства;

$f(x_i)$ – локальні функції залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємства;

$a_1, a_2, \dots, a_i, \dots, a_n$ – питомі ваги значущості кожного показника для забезпечення ЕБП ($\sum_{i=1}^n a_i = 1$);

n – кількість показників [7, 11].

Регіональна філія «Південна залізниця» є відокремленим підрозділом АТ «Українська залізниця» без статусу юридичної особи, метою діяльності якої є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних, якісних залізничних перевезеннях, роботах і послугах, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності.

На нашу думку, базуючись на визначенні ЕБ підприємства [1, 7], економічна безпека залізниці – це стан захищеності її діяльності від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз; стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток залізниці через максимально ефективне використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюється.

Оцінимо рівень ЕБ «Південної залізниці» за методикою, розробленою в дисертації І. Л. Плетникової (Назаренко) [12]: рівень ЕБ залізниці залежить від обраних показників її діяльності:

$$Y_{\text{ЭБП}} = 0,27f(\Pi_{\text{Т}}) + 0,1f(\Pi_{\text{В}}) + 0,04f(\Pi_{\text{Л}}) + 0,05f(K_{\text{Год}}) + 0,08f(\Phi_{\text{отд}}) + 0,34f(R) + 0,12f(K_{\text{т.л}}), \quad (9.2)$$

де $f(\Pi_{\text{Т}})$, $f(\Pi_{\text{В}})$, $f(\Pi_{\text{Л}})$, $f(K_{\text{Год}})$, $f(\Phi_{\text{отд}})$, $f(R)$, $f(K_{\text{т.л}})$ – локальні функції залежності рівня ЕБ від продуктивності праці; продуктивності вагона; продуктивності локомотива; коефіцієнта придатності основних виробничих фондів; фондовіддачі; рентабельності виробничо-фінансової діяльності; коефіцієнта поточної ліквідності відповідно.

Формули локальних функцій визначено в роботах [11, 12] з урахуванням типу показника (стимулятор, дестимулятор, «інтервал»). Сума питомої ваги значущості не дорівнює одиниці, адже принцип їх визначення – розрахунок середнього відсотка зростання локальної функції при зростанні значення кожного локального показника на 1 %. Визначення питомої ваги значущості виконано в роботі [13].

Динаміка показників діяльності регіональної філії АТ УЗ «Південна залізниця» – локальних показників ЕБ у 2014–2017 роках – наведена в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 – Локальні показники економічної безпеки регіональної філії АТ УЗ «Південна залізниця»

Показник	2014	2015	2016	2017
1 Продуктивність праці, тис. привед. ткм /люд	961,7	1029,8	1000,6	1036,7
2 Середньодобова продуктивність вантажного вагона, ткм нетто	3752	3587	4052	3781
3 Середньодобова продуктивність локомотива, тис. ткм бруто	1650	1631	1683	1620
4 Коефіцієнт придатності ОВФ	0,008	0,905	0,872	0,838
5 Фондовіддача основних виробничих фондів (за залишковою вартістю), грн/грн	0,013	1,004	0,933	0,331
6 Рентабельність виробничо-фінансової діяльності, %	1,5	0,4	-8,9	-21,3
7 Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3611	0,1347	0,0244	0,0319

Слід зазначити, що колосальне зростання коефіцієнта придатності основних фондів з 0,008 до 0,905 обумовлено переоцінюванням основних засобів у 2015 році у зв'язку з формуванням ПАТ «Українська залізниця» і не викликано реальним оновленням фондів. Тією ж причиною обумовлений і стрибок фондоддачі у 2015 році. Результати розрахунків, виконані за допомогою програми, розробленої в DELPHI 5 [7], подано на рисунку 9.3.

За визначеними в роботі [11] зонами економічної безпеки (рисунок 9.4) бачимо, що протягом аналізованого періоду рівень ЕБ знаходиться в зоні ризику (від 0,0 до 0,8) в основному під впливом таких негативних факторів: низька продуктивність праці та продуктивності вагона, зменшення поточної ліквідності, поглиблення збитковості виробничо-фінансової діяльності. Це потребує не тільки розроблення заходів з його підвищення, а й організації такої роботи на постійній основі.

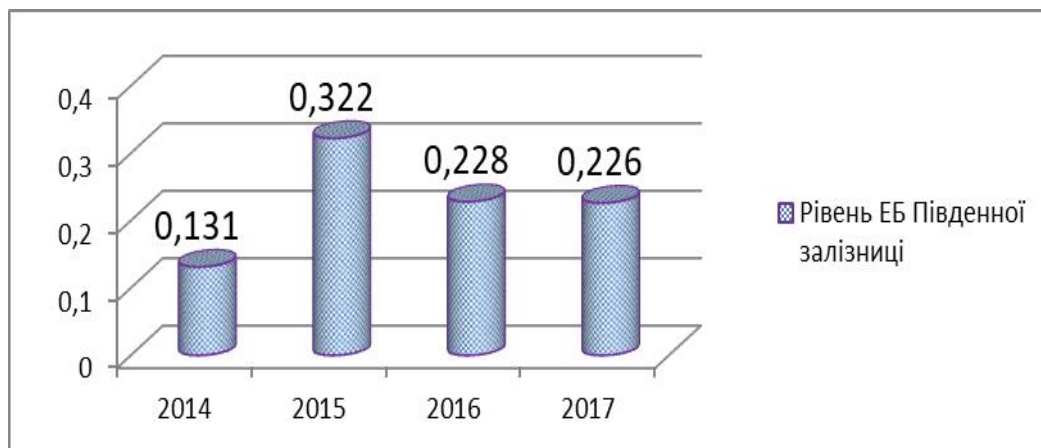
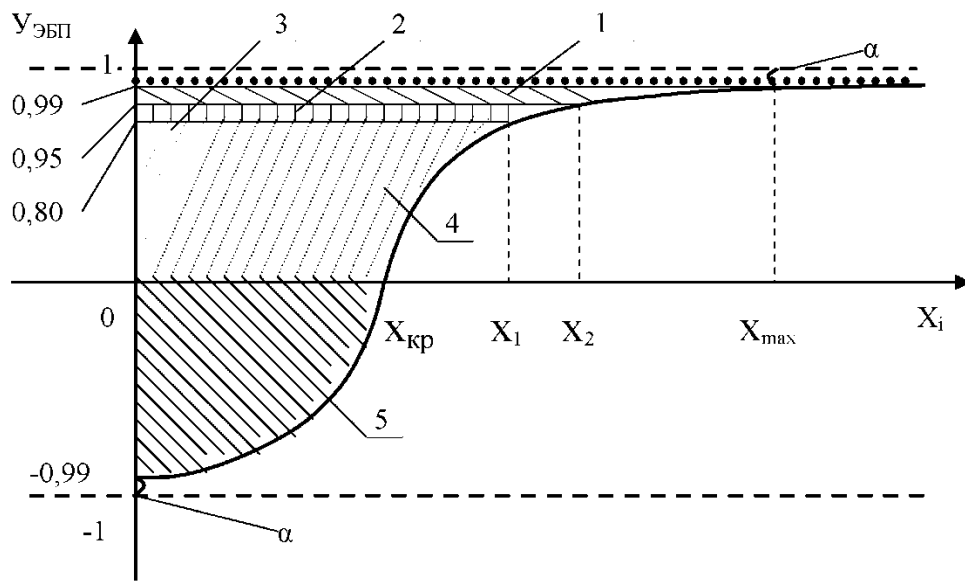


Рисунок 9.3 – Рівень ЕБ регіональної філії «Південна залізниця» у 2014–2017 роках



1 – зона ідеальної безпеки; 2 – зона високої безпеки; 3 – зона прийнятної безпеки; 4 – зона ризику; 5 – зона загрози катастрофи

Рисунок 9.4 – Зони економічної безпеки, ризику і загрози катастрофи для підприємства [11]

9.5 Забезпечення ЕБ підприємств інтелектуального бізнесу

Економічна безпека для суб'єктів інтелектуального бізнесу особливо актуальна та має певні особливості щодо її забезпечення.

Надійний захист суб'єктів інтелектуального бізнесу можливий на основі комплексного та системного підходів до організації економічної безпеки. Система економічної безпеки – комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісне здійснення захисту інтересів бізнесу від зовнішніх і внутрішніх загроз [13].

Головними етапами управління економічною безпекою суб'єктів інтелектуального бізнесу є визначення і реєстрація всіх об'єктів, ресурсів, процесів, що мають бути захищені; створення переліку всіх можливих загроз окремо для кожного об'єкта, ресурсу, процесу; оцінювання

імовірності кожної з визначених загроз; розроблення алгоритмів і заходів попередження загроз; розроблення алгоритмів і заходів протидії загрозам; оцінювання результативності розроблених заходів (зміна рівня економічної безпеки підприємства).

До основних завдань системи економічної безпеки суб'єктів інтелектуального бізнесу належать:

- захист законних прав та інтересів;
- збір, аналіз, оцінювання даних і прогнозування розвитку подій;
- вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу;
- своєчасне виявлення можливих загроз для суб'єкта інтелектуального бізнесу та його співробітників з боку зовнішніх джерел небезпеки;
- недопущення проникнення до суб'єкта структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та осіб із протиправними намірами;
- протидія технічному проникненню;
- виявлення, попередження та припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників;
- попередження та виявлення правопорушень у сфері інтелектуальної власності, а також захист прав на об'єкти інтелектуальної власності в разі їхнього незаконного використання;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей, що складають комерційну таємницю;
- знаходження необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень стосовно стратегії і тактики економічної діяльності;
- технічна охорона будівель, споруд, території і транспортних засобів;
- формування серед населення та ділових партнерів сприятливої думки про суб'єкт;
- відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої в результаті неправомірних дій організацій і окремих осіб;

- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

Система економічної безпеки кожного суб'єкта інтелектуального бізнесу індивідуальна. Її повнота, дієвість і надійність залежать від законодавчої бази, наявних матеріально-технічних і фінансових ресурсів, розуміння співробітниками важливості забезпечення безпеки бізнесу, знань і практичного досвіду фахівців з економічної безпеки.

Ефективна організація економічної безпеки здійснюється з застосуванням усіх ресурсів суб'єктів інтелектуального бізнесу: людських, економічних, інтелектуальних та інших. Такий підхід сприяє запобіганню існуючим і потенційним загрозам, забезпечує стабільне функціонування суб'єктів у майбутньому.

Серед усієї сукупності ресурсів окремо виділимо інформацію і технології; ресурс прав.

Інформація є найбільш цінним ресурсом суб'єктів інтелектуального бізнесу. Інформація про стан і зміни в політичній, соціальній, економічній ситуації; ринки, на яких працюють суб'єкти господарювання; науково-технічна і технологічна інформація, а також конкретні ноу-хау, що стосуються будь-яких аспектів бізнесу; нові технології його організації та управління дають змогу адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища діяльності суб'єктів інтелектуального бізнесу, ефективно її планувати і здійснювати.

Для інформаційної безпеки можуть використовуватися такі заходи:

- фізичний захист комп'ютерних систем;
- регламентація технологічних процесів;
- регламентація роботи з конфіденційною інформацією;
- регламентація процедур резервування;
- регламентація внесення змін;
- регламентація роботи персоналу та споживачів;
- заходи контролю і спостереження [13].

Для суб'єктів інтелектуального бізнесу особливе значення має ресурс прав, що включає права на використання патентів, ліцензій. Використання цього ресурсу дає змогу долучитися до передових технологічних розробок, уникаючи проведення власних наукових досліджень, отримати доступ до загальнонедоступних можливостей розвитку бізнесу.

Особливе значення для економічної безпеки суб'єктів інтелектуального бізнесу має інтелектуальна складова. Її забезпечення передбачає такі напрями діяльності: удосконалення управління персоналом для запобігання загрозі негативних впливів на економічну безпеку недостатньої кваліфікації співробітників; збереження і розвиток інтелектуального (і перш за все людського) потенціалу підприємства.

Тема 10. Ведення інтелектуального бізнесу

План лекції

- 10.1 Вибір способу організації інтелектуального бізнесу.
- 10.2 Вибір ніші.
- 10.3 Визначення стратегічних потреб в інтелектуальних продуктах (послугах).
- 10.4 Вибір юридичної форми підприємства.
- 10.5 Вибір стратегії поведінки.
- 10.6 Вибір засобів реалізації підприємницької ідеї.
- 10.7 Ціновий вибір.
- 10.8 Вибір збутової поведінки.

10.1 Вибір способу організації інтелектуального бізнесу

До світу інтелектуального бізнесу можна увійти такими способами:

- 1) розпочати з нуля;

- 2) придбати франшизу;
- 3) придбати діючу фірму (бізнес) [14].

Перший шлях важкий, але багато хто розпочинає саме з нього, часто маючи вже професійний досвід в обраній сфері діяльності. Якщо досвіду недостатньо, можна знайти хорошу підприємницьку ідею.

Другий спосіб - увійти до франчайзингової системи, тобто придбати франчайз-пакет, що включає право на використання торгової марки, забезпечення устаткуванням, технологією, підготовку персоналу, послуги з постачання матеріальних ресурсів, сервісного обслуговування, рекламних матеріалів і т. п. Такий спосіб зменшує ризик, але не гарантує успіху. Придбання існуючого бізнесу значно зменшує ризик при правильному попередньому оцінюванні його стану і можливостей.

Купуючи фірму, підприємець одразу отримує діючу систему виробництва відомих товарів або послуг. Йому не доведеться долати важкий період зусиль, спрямованих на завоювання репутації, залучення клієнтури, підбір і підготовку персоналу. Таке підприємство значно простіше фінансувати, тому що гарантією для кредиторів є минуле діючої фірми і її активи. Оскільки ці важливі проблеми вирішені, є можливість сконцентрувати увагу на поліпшенні роботи фірми.

Підприємець, який хоче розпочати власну справу, повинен здійснити багатоступінчастий вибір, етапи якого умовно можна розглядати як технологічний процес або логіку організації власної справи.

10.2 Вибір ніші

При пошуку ніші здійснюється двоступінчастий вибір:

- 1) вибір господарської ніші;
- 2) пошук ринкової ніші.

Вибір господарської ніші – перший етап, де вивчають загальні умови інвестування грошей у підприємницьку діяльність нині і в цьому місці.

Слід звернути увагу на податкові пільги; стан ринку в різних галузях і регіонах; міру насиченості ринку; соціально-політичну нестабільність регіону; ненадійний попит.

Усе це зовнішні умови і можливості підприємницької діяльності, що треба сприймати як задані заздалегідь і не залежні від підприємця.

Слід ураховувати і чисто економічні обмеження («вхідні бар'єри») на проникнення в ту або іншу сферу: високий рівень початкових капітальних вкладень (у т.ч. НДДКР); тривалий строк окупності вкладених коштів; відсутність прибутку при нормальному протіканні подій (наприклад освіта, соціальне забезпечення і т. д.). Такий аналіз зовнішнього середовища і «загального клімату» підприємництва допоможе прийняти рішення про види підприємницької діяльності, при яких є сенс займатися нею нині.

Припустимо, підприємець вирішив, що це буде діяльність у науково-технічній сфері (наприклад інжинірингове агентство) у межах ринку України з виходом у перспективі на євразійський ринок.

Наступний вибір, який треба зробити (другий етап), – це пошук ринкової ніші, тобто визначення спрямованості, або спеціалізації фірми.

Існує декілька варіантів вирішення цієї проблеми:

- вибрати спеціалізацію, спираючись на власний досвід, результати аналізу, практику інших, згідно з об'єктивними обставинами;
- вибрати спеціалізацію, спираючись на інтуїцію;
- провести ретельний раціональний аналіз стану справ у вибраній сфері [14].

Аналіз можна провести самому, а можна звернутися до кваліфікованих фахівців. Останнє є привабливішим, передусім для новачків, оскільки може застерегти від багатьох непродуманих дій і прорахунків. Проте такий аналіз коштує досить дорого, тому за відсутності засобів його можна здійснити самому. Доцільно скористатися новим сайтом «Дія.Бізнес» (<https://business.diia.gov.ua/consulting>).

10.3 Визначення стратегічних потреб в інтелектуальних продуктах (послугах)

При визначенні стратегічних потреб в інтелектуальних продуктах (послугах) важливо встановити потенційних клієнтів, місткість ринку, продукти, що конкурують на ньому, вибрати конкурентну технологію. Необхідно оцінити частку ринку, що може бути охоплена і утримана. Для цього треба розрахувати мінімально рентабельний обсяг виробництва, який забезпечить підприємцеві, як мінімум, нормальну величину прибутку, достатню для початку бізнесу. Для проведення розрахунків збирають маркетингову, виробничу і фінансову інформацію. Тобто постійними об'єктами спостереження мають бути конкуренти, ринки, інфокомунікаційні технології, законодавство, трудові ресурси, загальні тенденції.

Усебічний аналіз цих об'єктів буде базою стратегічного планування діяльності фірми, основою для складання бізнес-плану і дозволить:

1) визначитися з майбутніми споживачами і їхніми потребами в продукції фірми;

2) формулювати місію фірми;

3) провести зовнішній аналіз: визначити потенційні можливості зовнішнього середовища, його небезпеки і загрози, передусім загальноекономічні (політична нестабільність, зміни в законодавстві і т. д.) і галузеві (з боку конкурентів);

4) виявити сильні і слабкі сторони фірми відносно конкурентів.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні переваги або характерні риси фірми, на яких хочуть побудувати бізнес. Слабкі - те, чого бракує для успішної діяльності;

5) визначити цілі діяльності фірми як кінцевий стан, якого вона прагне досягти в майбутньому. Цілі визначаються в таких термінах: дохідність (обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, відношення

прибутку до обсягу продажів і т. п.); продуктивність або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного працівника та ін.); продукція (зміна номенклатури, впровадження нових видів інтелектуальних продуктів, послуг) [14].

У сфері інтелектуального підприємництва слід звернути увагу на сучасні досягнення в галузі науки і технології. Доцільно скласти картотеку спостережень. Приклад рубрик такої картотеки з інжинірингу: 1) тенденції розвитку інжинірингових послуг; 2) нові технології інжинірингової сфери; 3) потенційні конкуренти.

10.4 Вибір юридичної форми підприємства

Вибір юридичної форми підприємства - одне з найбільш важких і важливих рішень майбутнього підприємця, здійснюваний через механізм державної реєстрації конкретного виду підприємництва, господарського суспільства або іншої організаційно-правової форми. За загальним правилом це пов'язано зі створенням юридичної особи, яка є самостійним суб'єктом майнових стосунків в господарському обороті. У той же час законодавство України передбачає можливість здійснення громадянами підприємницької діяльності без створення юридичної особи. У такому разі громадянин реєструється як індивідуальний підприємець (фізична особа).

Вибір форми підприємства залежить багато в чому від особистих переваг і досвіду підприємця, але в основному визначається об'єктивними обставинами: сферою діяльності, готівковими коштами, «плюсами» і «мінусами» самих юридичних форм підприємництва.

Першим кроком у виборі юридичної форми власного бізнесу є вивчення особливостей (переваг і недоліків) різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності. Тут головними є відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати власного майна в разі банкрутства

фірми), контроль (яким чином підприємець братиме участь в управлінні фірмою), податки (наскільки розрізняються суми податків, сплачувані при різних формах організації бізнесу). Зіставляючи переваги і недоліки кожної з форм організації бізнесу, підприємець обирає кращу для себе.

10.5 Вибір стратегії поведінки

На етапі вибору стратегії поведінки підприємець визначає способи досягнення поставленої мети і обирає кращий, для чого розробляється декілька варіантів стратегії. Варіанти і класифікація стратегій вивчаються в дисципліні «Стратегічне управління», тому розглянемо основні положення цієї проблеми.

У цілому ефективна стратегія:

- 1) орієнтується на конкретних користувачів, їхні потреби, запити і інтереси;
- 2) відображує всі сильні сторони фірми, що в сукупності створюють її конкурентні переваги;
- 3) містить перелік конкретних завдань з реалізації цих конкурентних переваг;
- 4) містить методи, що дозволяють подолати слабкості фірми і загрози з зовнішнього середовища.

Причому на різних етапах життєвого циклу фірми стратегія може бути різною.

Завданням підприємця є проведення аналізу стратегічних альтернатив і вибір найбільш прийнятної стратегії. Головний принцип такого вибору – «концентрація зусиль на тому, що найкраще виходить, а не на спробі діяти на всіх фронтах».

Відносно стратегії поведінки на ринку зазначимо, що новій фірмі слід віддати перевагу атакуючій позиції (завоювання частки ринку).

Важливим є залучення перших споживачів і хороша реклама, участь у виставках, презентаціях. Але затягувати строки атаки не варто, оскільки конкуренти можуть застосувати «контрудари» і переорієнтовувати свої дії. Для того щоб закріпитися (утриматися) на ринку, потрібна оборонна позиція. Запорукою успіху є захист конкурентних переваг власного товару.

Тобто під постійною увагою підприємця знаходяться технічне вдосконалення виробничого процесу; поліпшення якості інтелектуальних продуктів, послуг; зважена політика збуту; маркетинг; економія на витратах. Утримати ринок можна лише забезпечуючи оновлення інтелектуальної продукції; формуючи нові потреби в покупців; проникаючи в нові сфери використання інтелектуального продукту. При цьому необов'язково знищувати конкурентів, краще з ними «дружити» і розширювати об'єми свого ринку разом з ними, а не за їхній рахунок. Такої стратегії дотримуються лідери ринку корпорації IBM і Microsoft, Sun, Cisco та ін.

Відома і стратегія оновлення, у рамках якої можна вважати за краще або стратегію нового інтелектуального продукту, або стратегію його диференціації (різноманітності), коли в центрі уваги знаходиться не принципово новий інтелектуальний продукт, а лише його модифікація (варіант). Можливі й інші стратегії, а також їхня комбінація.

10.6 Вибір засобів реалізації підприємницької ідеї

Вибір засобів реалізації підприємницької ідеї залежить від режиму ведення ІБ: віртуальний, реальний.

Специфіка діяльності віртуального ІБ (у мережі Інтернет) не потребує великих витрат. Для створення такої власної компанії потрібна компетентність у тій або іншій науковій чи прикладній сфері діяльності. Причому необов'язково самому бути творчою особою. Продаж результатів такої діяльності шляхом найму працівників теж може приносити прибуток.

Прикладом ІБ є компанії з надання інтелектуальних послуг у написанні текстів для web-сайтів, наповненні контентом інтернет-ресурсів, створенні додатків для обслуговування компаній.

Подавши документи, що підтверджують статус компанії, ІБ зарекомендує себе як надійна, професійна фірма. Для початку не обов'язково мати великі капітали.

Для здійснення ІБ в реальному режимі в основному потрібні значні матеріально-технічні засоби, засоби виробництва, інтелектуальна (робоча) сила – достатні фінансові кошти (стартовий капітал). Основною метою формування капіталу створюваного підприємства є залучення його в об'ємі, достатньому для фінансування придбання необхідних активів, оптимізація його структури з позицій забезпечення умов подальшого ефективного використання.

Формування стартового капіталу за рахунок позикових і залучених джерел потребує підготовки бізнес-плану, у якому даються основні характеристики і прогнозовані фінансові показники: загальна потреба в стартовому капіталі; схема фінансування нового бізнесу; очікувані строки повернення вкладеного капіталу інвесторам (кредиторам); науково-технічні показники тощо.

Ризики з формування (використання) стартового капіталу характеризуються досить високим рівнем. Це зумовлює високий рівень вартості окремих елементів позикового капіталу, що залучається на стадії створення підприємства.

Якщо власних засобів для придбання необхідного недостатньо, то слід їх отримати одним (чи декількома) з таких способів:

- 1) акціонування;
- 2) звернутися у банк за кредитом;
- 3) спробувати отримати гроші в якому-небудь фонді;
- 4) добитися державної субсидії.

Відносно засобів виробництва можливі декілька варіантів: стосовно устаткування – купувати або орендувати; стосовно приміщення – будувати, купувати або орендувати. Для придбання можна звернутися до торгово-посередницької фірми або виробників відповідного устаткування і матеріалів (останнє доцільно, якщо потрібно нестандартне устаткування).

Потреба в працівниках-інтелектуалах може бути задоволена, окрім використання особистих контактів і ділових рекомендацій, шляхом звернення до спеціалізованих кадрових агентств, центрів зайнятості.

Можна організувати підготовку і перепідготовку кадрів безпосередньо на підприємстві. Підбирати колектив слід ретельно, формуючи команду з людей, яким можна максимально довіряти.

Вибір засобів виробництва і професіоналів багато в чому залежить від технології виробництва. Кращою основою становлення власної справи могли б бути власні розробки, ноу-хау, патенти і т. п.

Тут можливі два варіанти освоєння ринку:

1) самому робити продукт за власною технологією (особливо це стосується програмних продуктів, баз даних);

2) продавати ліцензію.

Можна також придбати право (ліцензію) використати розробки інших фірм. Приймаючи рішення, необхідно враховувати все «за» і «проти».

10.7 Ціновий вибір

Ціноутворення – це одна зі складних проблем (особливо, якщо продукт унікальний, оригінальний), від вирішення якої залежать економічні результати діяльності підприємства.

Стратегія ціноутворення тісно пов'язана зі спільними цілями фірми, наприклад збільшення збуту продукції (послуг), максимізація прибутку, збереження стабільного положення на ринку.

Встановлюючи ціну на інтелектуальну продукцію, слід керуватися таким: ціна має бути такою, щоб можна було, по-перше, продати продукт; по-друге, покрити витрати; по-третє, отримати максимальний, або цільовий, очікуваний прибуток.

Процес формування фірмою ринкових цін на свої товари має, як мінімум, сім етапів:

- 1) постановка завдань ціноутворення;
- 2) визначення попиту;
- 3) оцінювання витрат;
- 4) аналіз товарів конкурентів;
- 5) вибір методу встановлення ціни;
- 6) остаточне визначення початкової ціни, правил майбутніх її змін;
- 7) облік заходів державного регулювання цін.

Ціновий вибір означає встановлення не лише рівня цін, але і стратегічної лінії цінової поведінки фірми на ринку за кожним видом інтелектуальної продукції [14].

На практиці найчастіше використовуються такі стратегії ціноутворення.

1 Якщо продукт вже досить поширений на ринку, то ціни на нього добре відомі – їх друкують у спеціальних прейскурантах, довідниках тощо. У такому разі ціна встановлюється відповідно до ціни головного конкурента.

2 Якщо пропонується вдосконалення або модифікація інтелектуального продукту, то встановлювати ціну слід з орієнтацією на ціну основного базового товару з урахуванням різних доплат і нарахувань на модифікацію і вдосконалення.

3 Якщо інтелектуальний продукт є абсолютно новим, тобто нема аналогів і відповідно «орієнтирів» для визначення ціни, ціна може бути встановлена виходячи з витрат, аналізу ринку і можливостей просування

товару на ринок. Це найважчий варіант, що потребує аналітичних здібностей, залучення фахівців.

4 Якщо підприємець вибрав активну стратегію поведінки, його цікавить збільшення обсягу продажів, завоювання репутації і захоплення великої частки ринку, то можна використати політику цінового проникнення, ґрунтовану на встановленні заниженої первинної ціни на продукцію, тобто звернення до моделі цінової конкуренції. Це дозволить притягнути споживачів і захопити частку ринку.

Такою політикою користується компанія ІВМ. Створивши нову модель ЕОМ, вона викидає її на ринок за дуже низькою ціною, що ледве покриває витрати виробництва. Ця ціна на нову модель породжує великий споживчий попит, що дає змогу ІВМ різко збільшити масштаб виробництва, при якому досягається швидке зниження витрат, і модель стає рентабельною, що в поєднанні з великими обсягами збуту приносить значний прибуток.

5 У разі іншої першочергової комерційної мети (наприклад отримання якнайшвидше найбільшого прибутку) доцільно встановити ціни з більш високою часткою прибутку в них (ціна «зняття вершків»), якщо, звичайно, стан ринку і якість інтелектуальної продукції дасть змогу сподіватися на її збут навіть за такою ціною.

6 Можлива ситуація, коли підприємець орієнтується на метод цільового або очікуваного прибутку. Ідеться не про максимальний прибуток, а швидше за все про деяку оптимальну норму прибутку, який ураховує періоди спадів і підйомів ділової активності. Головне, що ціна «підтягується» під розрахунковий очікуваний прибуток.

7 У разі монополії на виробництво інтелектуального товару обмеженням для ціни буде тільки «платоспроможний споживчий попит». Цей метод називається «рух кривою попиту». Спочатку ціна висока, а з розвитком ринку знижується. У ціноутворенні істотну роль відіграє

споживча вартість продукції, що має для інтелектуальних продуктів інноваційну природу. Саме такий продукт користувач готовий оплачувати, зіставляючи плату з вигодою, яку він отримує від нього.

10.8 Вибір збутової поведінки

У рамках етапу вибору збутової поведінки необхідно прийняти рішення стосовно господарської діяльності за контрактом, тобто на заздалегідь визначений ринок або вільний ринок.

За першим варіантом випуск продукції здійснюється відповідно до портфеля замовлень фірми. При цьому заздалегідь домовляються про строки надання інтелектуальної продукції, вимоги щодо її якості і ціни. Така форма господарювання не потребує спеціальних каналів розподілу.

За другим варіантом (робота на вільний ринок) необхідно визначити, хто займатиметься збутом інтелектуального товару – сам підприємець або спеціальна служба; створюватиметься своя збутова мережа або використовуватиметься система збуту інших компаній. Необхідно прийняти рішення про те, як і ким буде представлена фірма на ринку – торговою точкою, збутовим агентством, тимчасовими представниками.

Треба кваліфіковано оцінити стан ринку, урахувати кон'юнктуру, регіональні особливості збуту, передбачити можливість надання допоміжних послуг з супроводу (гарантійного і післягарантійного) продукту. Важливим елементом формування попиту і просування продукту бізнесу на ринок є реклама. Підприємець повинен визначити конкретні цілі і завдання своєї рекламної діяльності, прийняти рішення про засоби поширення рекламної інформації [14].

Розвиток інтелектуального бізнесу може йти двома напрямками:

1 Інтелектуали за власної ініціативи включаються в економічну діяльність. Основу цього напрямку складає корінна зміна їхньої традиційної

ролі під впливом соціальних і політичних реформ, а також зростання привабливості підприємницької кар'єри і її перспектив, які стають нарівні з іншими видами економічної і громадської діяльності.

2 Сфера підприємництва сама стає об'єктом «інтелектуалізації». Основою тут є підвищення професійної підготовки, зростання загальноосвітнього рівня, що супроводжується розширенням кругозору до глобальних уявлень. Подібний глобальний підхід розширює пізнавальну і практичну перспективи з її новими шансами і ризиками.

Тема 11. Віртуалізація інтелектуального бізнесу

План лекції

- 11.1 Суть і види віртуалізації в бізнесі.
- 11.2 Віртуалізація і віртуальна економіка.
- 11.3 Напрями віртуалізації бізнесу.
- 11.4 Сутність і принципи організації віртуального підприємства.
- 11.5 Приклад віртуалізації інтелектуального бізнесу (у м. Харкові).

11.1 Суть і види віртуалізації в бізнесі

Інтернет, як доступний інформаційний простір, відкрив широкі можливості перед розвитком бізнесу. Ідея віртуалізації бізнесу, що дає змогу поєднувати економічність і зручність без втрати ефективності, виявилася більш ніж популярною в наш час. Особливо це питання стало актуальним для структур малого і середнього бізнесу в посткризовий період. Віртуалізація бізнесу – черговий вектор напряму розвитку ділових стосунків.

Так що ж таке віртуалізація бізнесу?

Під віртуалізацією ми розуміємо використання технологій зі спрощення і забезпечення зручних способів створення і ведення бізнесу, комунікацій між клієнтом і постачальником/виробником. Такими технологіями є:

- віртуальний офіс;
- хмарні технології;
- оренда програмного забезпечення;
- інтернет-представництво [15].

Розглянемо детальніше.

Віртуальний офіс. Ця економічно вигідна пропозиція комплексу послуг, при якому компанія або взагалі існує без офісу, або має право використати робочі місця в коворкінг-центрі. У будь-якому разі такий бізнес реалізований на основі роботи в інтернет-просторі, що дає змогу реалізувати офісні послуги для службовців і клієнтів. Такий офіс, як правило, має свій віртуальний телефонний номер і обслуговувану адресу. Надаються можливості для комунікацій (за допомогою ресурсів Skype, Google Talk та ін.), а також роботи персонального секретаря або фахівця кол-центру.

Робота у віртуальному офісі більшістю розцінюється виключно з позитивного боку.

По-перше, це економія коштів.

По-друге, мобільність співробітників і їхня зацікавленість у фінансовому підсумку праці дає позитивну результативність. Як не дивно, відсутність офісу позбавляє нас проблем стосунків у колективі, таких понять, як лікарняні, запізнення, обмеження робочого часу. А це означає, що діяльність спрямована в першу чергу на результат, а не процес.

Крім того, уся робота автоматично фіксується, унеможливаючи недбале ставлення працівника до своїх обов'язків. А головне – сам бізнесмен має можливість у будь-який момент отримати доступ до

кожного документа, вивчити фінансовий звіт тощо, маючи весь бізнес у своєму смартфоні (у прямому розумінні слова).

Віртуалізація робочих місць виявилася однією з найзатребуваніших технологій у період пандемії. Вона дала можливість співробітникам безпечно і продуктивно працювати віддалено, а компаніям – обходитися мінімальним штатом ІТ-фахівців і економити на операційних витратах. Найбільші бізнеси світу, що входять до Fortune 500, саме за допомогою віртуалізації продовжують функціонувати в штатному режимі. І навіть ті компанії, які раніше не розділяли їхній оптимізм, поступово впроваджують у себе цю технологію [15].

Існує і можливість реалізації **мобільного робочого місця** (де завгодно і коли завгодно), яка діють на базі «хмарних» технологій. Принцип побудови простий – на зовнішні сервери виносяться всі необхідні інформаційні ресурси, і забезпечується цілодобовий доступ до них з будь-якого кінця світу за допомогою інтернету. При цьому працівник або клієнт отримує доступ до всіх необхідних йому для роботи корпоративних даних, працюючих сервісів, інформації.

У collocation-центрі, що має в розпорядженні спеціальне устаткування, можуть бути реалізовані різні бізнес-моделі, замовникам надаються надійні приміщення, необхідні з'єднання в мережі для хостингу та ін. Такі центри роблять усе необхідне, щоб забезпечити конфіденційність інформації, гарантовану безпеку і надійність, стійкість до аварій.

Відкриваються гарні можливості для аутосорсингу, роботи віддалених співробітників. Крім того, з'являється можливість найняти кваліфікованого фахівця, не обмежуючись територіальними межами. Можливості віддаленої роботи, яку надає інтернет, величезні. Безумовно, вони найбільш актуальні для людей з обмеженими фізичними можливостями.

Зараз не потрібна наявність власного **програмного забезпечення**. Багато дата-центрів надають послуги зі здавання його в оренду. Не треба віднині думати про законність прав користування, своєчасність оновлення програмного забезпечення, антивірусний захист і т. д. Усе це можна отримати за помірну плату.

Зараз ні в кого не виникає сумнівів, що одним з найбільш економних каналів продажів є Інтернет. Онлайн-продажі робляться в найрізноманітніших сферах, починаючи від об'єктів нерухомості і продуктів важкого машинобудування і закінчуючи білизною та іграшками. Не менш популярна система електронних платежів, що розвивається велетенськими темпами у всьому світі.

Практично кожна фірма, що поважає себе, магазин мають, окрім офісу, **свій сайт**, через який можна реалізовувати продукцію. Проте і це не межа, інтернет надає можливість для діяльності віртуальних офісів, віддаленої роботи службовців, продавців-консультантів, бухгалтерів та інших працівників.

Чи зручна така діяльність безпосередньо стороні, що продає і виробляє? Безумовно, так. Віртуалізація бізнесу дає змогу зробити його доступним для клієнтів і службовців незалежно від географічного положення, інфраструктура звільняється від прив'язки до конкретного офісу, його устаткування, а це, природно, дає серйозну економію в платежах за оренду приміщення, енергоносії і витратні матеріали.

Підводячи підсумки, треба сказати, що бізнесмени, які ще не зрозуміли перспективність віртуалізації бізнесу, значно втрачають у конкурентній здатності. Вони будуть вимушені або повернутися до вирішення цього питання в подальшому, або їхні бізнеси вимруть, як свого часу вимерли динозаври. Проте досвід показує, що інтернет-бізнес розвивається з величезною швидкістю завдяки своїй мобільності, швидкому реагуванню на зміни попиту і, безумовно, новим технічним розробкам. Його ресурси практично безмежні.

11.2 Віртуалізація і віртуальна економіка

Віртуальна економіка – це економічні стосунки людей з приводу виробництва, обміну, поширення і споживання реальних або ідеальних, у тому числі уявних, благ на базі комп'ютеризації потоків інформації.

Віртуалізація діяльності підприємства – це перехід до якісно іншої економічної та організаційно-правової культури ведення бізнесу.

Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства, підписана країнами Великої вісімки, декларує, що розвиток країнами-учасницями глобальної економіки, сфери послуг, включаючи телекомунікації, транспортних систем, інфраструктури постачання і збуту, включаючи системи доставки товарів, митних і експедиторських процедур відбуватиметься відповідно до вимог електронної економіки.

Глобальна віртуальна економіка вже має розроблену правову основу.

До найважливіших міжнародних документів належать:

- Типовий закон про електронну торгівлю ЮНСІТРАЛ (Комісія ООН з права міжнародної торгівлі);
- однакові правила про електронні підписи ЮНСІТРАЛ;
- Типова угода про обмін для міжнародного комерційного використання електронного обміну даними ООН;
- Керівні принципи захисту прав споживачів в умовах електронної торгівлі ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку);
- Угода про електронну торгівлю ЄЕК (Європейський економічний комітет); пакет директив Європейського Союзу з електронного підпису і електронної комерції, дистанційного маркетингу споживчих фінансових служб, авторського праву і захисту даних;
- загальні методи здійснення міжнародних торгових операцій, завірених у цифровому форматі МТП (Міжнародна торгова палата);

- Програма дій АТЕС (Організація азіатсько-тихоокеанського економічного співробітництва) у сфері електронної торгівлі, а також інші документи.

Як відмічають спеціалісти, коронавірус прискорив цифровізацію економіки у світі в 10 разів. Стосовно України: цифровізація економіки дасть змогу досягти мінімум 4 % додаткового зростання ВВП на рік.

Цифрова економіка – один з основних векторів розвитку української економіки протягом наступних 10 років. Як сказав Михайло Федоров, Віцепрем'єр-Міністр – Міністр цифрової трансформації, «цифровізація є важливою для економіки України, адже дасть змогу збільшити кількість нових робочих місць і досягти мінімум 4 % додаткового зростання ВВП на рік. Відкриття нових сегментів і галузей прискорить розвиток промисловості та бізнесу. Для українців цифровізація означає повний доступ до цифрової інфраструктури та якісних державних і соціальних послуг» [16].

Під час обговорення профільні заступники Міністра цифрової трансформації подали результати роботи за 2019-2020 роки та плани на 2021 рік. Оцінивши поточний рівень розвитку цифрової економіки України, Мінцифри визначила стратегічні кроки та сформувала 16 пакетних пропозицій розвитку цифрової економіки в Україні – загалом це 61 й проєкт.

Серед основних стратегічних напрямів розвитку цифрової економіки:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- розвиток цифрових навичок;
- розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій;
- цифровізація сфер життя та секторів економіки.

Національна економічна стратегія до 2030 року розробляється робочою групою Кабінету Міністрів на платформі Центру економічного

відновлення. У її основі лежать результати Економічного аудиту країни, що окреслило основні вектори розвитку української економіки.

Уряд розпочинає фінальний етап узгодження та затвердження актом Кабінету Міністрів Національної економічної стратегії до 2030 року. Наступним кроком буде прийняття Стратегії та розроблення Плану дій для її реалізації.

11.3 Напрями віртуалізації бізнесу

Одним з перших напрямів віртуалізації стало управлінське консультування (консалтинг). Коли в 1913 році Ф. Тейлор створив першу фірму з управлінського консультування, він навряд чи припускав, що це призведе до віртуалізації бізнес-систем. У своєму розвитку консалтинг пройшов такі етапи:

- 1) підготовка за замовленнями організації кваліфікованих рад і рекомендацій з виконання певних функцій;
- 2) не лише розроблення рекомендацій, але і їхня спільна з організацією реалізація, тобто участь у здійсненні функцій організації;
- 3) передача організацією в повному обсязі ряду функцій (наприклад функцій кадрової служби, служби маркетингу, бухгалтерії) консалтинговій фірмі [17].

У ряді випадків економічно вигідніше передати за комерційним договором ауторсингу певні функції в повному обсязі спеціалізованій консалтинговій фірмі, ніж утримувати штат відповідних працівників, приміщення, устаткування.

Фактично це означає, що підрозділи організації, що становлять її структуру, «вимиваються» в зовнішнє середовище, структура втрачає своє значення, системотвірне, організація стає все більш «порожньою» і зливається з зовнішнім середовищем. У граничному випадку від організації може залишитися офіс, який краще розмістити в себе вдома. Це один з

напрямів віртуалізації організації, перетворення її в бізнес-систему, елементами якої є бізнес-процеси, тобто потоки робіт. У сфері матеріального виробництва процеси йдуть у напрямі створення «безлюдного» виробництва на основі передачі виконавсько-технологічних функцій від людини до машини, тобто створення гнучких автоматизованих виробничих систем.

Другим напрямом віртуалізації (пов'язаним з першим, але таким, що має свою специфіку) є формування віртуального комунікаційного простору, віртуального середовища, що дає змогу забезпечувати обмін інформацією в реальному масштабі часу по всій планеті і створювати колосальні бази даних і знань. Наявність такого простору в багатьох випадках робить неактуальними такі атрибути організації, як необхідність вчасно приходити на роботу, вести табельний облік, забезпечувати розпорядок дня, збиратися працівникам підрозділів в одному місці. Ідеться про так звані віртуальні команди, віртуальні групи, що складаються з працівників, які перебувають на різних територіях (і навіть у різних країнах), спілкуються між собою за допомогою віртуального середовища.

Третій напрям віртуалізації стосується структурних аспектів організації. Будь-яка організація – лише специфічна форма здійснення людьми певної спільної діяльності. При цьому мотиви і характер взаємодії людей і їхніх груп в організації визначаються цілями їхньої діяльності. Отже, якщо змінюється зміст діяльності, має змінитися і організація. І якщо організація перестає відповідати інтересам і цілям людей, вона має поступитися місцем новим формам їхньої взаємодії.

Четвертий напрям віртуалізації визначає соціокультурний процес. Основними системотвірними факторами традиційної організації є цілі і структура. Оскільки організація перестає бути цільовою системою, а структура втрачає свою актуальність, новим системотвірним фактором стає передусім організаційна культура, але не як корпоративна культура, а

як елемент культури громадянського суспільства. З погляду соціокультурного процесу, зовнішнє середовище стає простором для цивілізованої співпраці, партнерства. Такі тенденції набирають силу і домінуватимуть у менеджменті у XXI столітті [17].

11.4 Сутність і принципи організації віртуального підприємства

Віртуальне інтелектуальне підприємство (ВІП) – це структура, орієнтована на випуск конкретного інтелектуального продукту і створювана лише на період його виготовлення шляхом об'єднання виробничих можливостей і ресурсів, що надаються іншими об'єктами (підприємствами, підприємцями, фізичними особами) на договірних умовах у заздалегідь визначеному обсязі і на фіксований час.

Базові принципи віртуальної структури організації підприємств:

1 Відмова від територіальної цілісності підприємства. Немає необхідності виготовляти самому якісь деталі або комплектуючі, якщо хтось може зробити це краще, швидше і дешевше.

2 *Постійний пошук нових партнерів і технологій.* Партнери з виробництва спільного продукту існують доти, поки їх постачання відповідають стандартам якості і рівню технологічності. Якщо устаткування і технології партнерів застаріли, треба шукати нових.

3 *Пошук партнерів по всьому світу.* Історія показує, що винаходи і відкриття робляться в усіх країнах і часто в невеликих фірмах або окремими людьми.

4 *Гнучка структура,* максимальна ефективність використання ресурсів. Вигідно, щоб підприємство мало гнучку структуру, з максимальною ефективністю використовуючи існуючі ресурси, що придбавалися.

5 *Оптимальне вкладення фінансів у закупівлю устаткування,* стаціонарних приміщень. В умовах швидкого розвитку технологій

невигідно вкладати великі гроші в закупівлю устаткування, стаціонарних приміщень, особливо якщо невідомо, який об'єм продукції буде випущений.

6 *Максимальне скорочення невиробничих витрат.* Бажане скорочення невиробничих витрат, передусім пов'язаних з управлінням.

Розглянемо загальну схему віртуального ІБ.

Його основу складає *е-Центр*, метою якого є вирішення всього комплексу проблем, не пов'язаних безпосередньо з виготовленням інтелектуальної продукції. Для цього він здійснює всі зовнішні процеси такого виробництва, а також займається створенням і управлінням ВПП.

Кожне з цих завдань поділяється на процеси, пов'язані загальним напрямом роботи:

- перше завдання включає маркетинг, підготовку і планування інтелектуального виробництва, фінанси, продажі;
- друге – створення, контроль і закриття ВПП.

Отже, *е-Центр* вирішує, яка інтелектуальна продукція робитиметься, знаходить замовників і покупців, підготовлює документацію, на основі якої вестиметься безпосереднє виробництво. Після цього він організовує ВПП, на яке покладається управління створенням інтелектуального продукту. ВПП передається вся виробнича документація. Далі *е-Центр* здійснює тільки контроль над діяльністю ВПП за фінансовими показниками. ВПП остаточно вибирає інтелектуалів-віртуалів, підписує з ними договори, а після виконання ними роботи оплачує її за рахунок засобів, переданих йому *е-Центром*.

Слід зазначити, що фінансування інтелектуального виробництва може здійснюватися за рахунок самого віртуального виробництва, передоплати замовника і залучених засобів (позик, кредитів, фінансової допомоги). Загальна вартість, визначувана ціною інтелектуального продукту, заздалегідь відома. ВПП отримує частину коштів, що включає кошти на оплату інтелектуалів-віртуалів і власної роботи, а також його прибуток.

При випуску інтелектуальної продукції е-Центр продовжує відстежувати тенденції і технології виробництва компонентів, пропонує віртуалами. Тому можлива зміна останніх, якщо якість або технологія компонентів, що поставляються ними, не відповідає умовам, що змінилися. Більш того, він може прийняти рішення про завершення виробництва, якщо починають падати граничні ціни або підготовлений випуск нового товару. Створений інтелектуальний продукт е-Центр передає замовникові або реалізує на ринку. Крім того, за розрахованими показниками життєвого циклу виробу забезпечується його супровід і підтримка на післяпродажних стадіях.

Отже, ВП гарантує максимальну гнучкість структури і можливість використання сучасних технологій при виробництві інтелектуального продукту.

У рамках віртуальної організації виробництва застосовуються два види договірних відношень, на основі яких віртуальне підприємство:

- придбає в обумовлений строк за заздалегідь встановленою ціною необхідні складові продукту;
- отримує від віртуалу певну кількість його ресурсів для виконання окремих технологічних циклів.

При цьому при укладенні договору нема інтересу до організації виробництва контрагентом тих або інших операцій до того, які верстати він має і як організована його система управління.

Слабкими місцями віртуальної організації є:

1 *Надмірна економічна залежність від партнерів.* Це пов'язано з вузькою спеціалізацією членів мережі.

2 *Небезпека надмірного ускладнення.* Впливає з різноманітності членів підприємства, неясності відносно членства в ньому, відкритості мереж, динаміки самоорганізації, невизначеності в плануванні для членів ВП.

3 *Відмова від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відношень.* Це породжує проблему заміни випробуваних

організаційно-управлінських принципів іншими субститутами, здатними гарантувати стійке функціонування і розвиток ВП. Таким субститутом стає організаційна культура віртуальної організації, що замість постановки цілей вважає за краще конкретне проєктне мислення.

4 Обмеженість контролю над діяльністю працівників. Межі віртуальної організації розмиті, тому топ-менеджерам необхідно максимально чітко формулювати цілі проєкту і, крім того, делегувати право ухвалення рішень безпосереднім виконавцям. Менеджери віртуальних організацій повинні не лише розбиратися в сучасних технологіях, але і вміти вирішувати комунікативні і мотиваційні завдання. Спілкування переважно по телефону і електронній пошті може стати джерелом нерозуміння.

5 Відсутність мотивації у віртуальному середовищі. Мотивація зазвичай складається при регулярних взаємодіях і тісному спілкуванні з колегами. Отже, віртуалізація полягає в переході від сучасних підприємств, що мають жорстку ієрархічну структуру, до об'єктів, в основі яких лежить гнучка система виконання бізнес-процесів [18].

11.5 Приклад віртуалізації інтелектуального бізнесу (у м. Харкові)

Прикладом віртуалізації інтелектуального бізнесу служить центр розвитку малого бізнесу «Харківські технології» (м. Харків).

Місія центру – сприяння технологічно орієнтованому підприємництву, комерціалізації вітчизняних наукомістких розробок, розвитку інноваційної діяльності в Україні. Пріоритетні напрями діяльності центру:

- надання послуг і можливостей інноваційного бізнес-інкубатора – курси підвищення кваліфікації у сфері інноваційного бізнесу (ліцензія Міністерства освіти і науки України);

- фінансова підтримка інноваційних проєктів;
- консультаційні послуги (розроблення інноваційних проєктів і бізнес-планів, маркетингові дослідження, створення підприємств);
- участь у міжнародних проєктах сприяння підприємництву [19].

У складі центру створений віртуальний інноваційний бізнес-інкубатор.

Бізнес-інкубаторами у всьому світі називають структуру підтримка підприємництва, відмітною особливістю якої є всебічна допомога підприємствам на ранній, найбільш ризикованій, стадії їхнього розвитку.

Бізнес-інкубатори забезпечують «швидкий старт» компаній-початківців, знижують ризики перших кроків підприємців у бізнесі, створюючи комфортні умови для їхнього розвитку.

У першу чергу це надання за пільговими цінами обладнаних приміщень для роботи, доступ до офісної і виробничої техніки, забезпечення підприємців необхідними консультаціями досвідчених фахівців, навчання і фінансування.

Харківський Віртуальний Бізнес-інкубатор – це нове втілення «інкубаційного методу вирощування» компаній, ґрунтованого на застосуванні сучасних інформаційних технологій, що дає змогу організувати сприяння молодому підприємництву, поєднуючи традиційні послуги бізнес-інкубації з Інтернет-ресурсами і необмеженими можливостями глобальної мережі.

Харківський Віртуальний Бізнес-інкубатор пропонує розпочати свій бізнес за його допомоги – і про ваші ідеї, товари і послуги дізнається величезний Інтернет-світ, у вас з'явиться безліч партнерів і покупців, ви зможете зайнятися електронною комерцією, підвищити кваліфікацію, не покидаючи свого робочого місця.

Харківський Віртуальний Бізнес-інкубатор пропонує інноваційним підприємцям-новачкам знання і досвід своїх консультантів і тренерів-

викладачів, офісну техніку і бібліотеку, «виставку» інвестиційних проєктів і «вітрину» для їхніх інноваційних товарів. Незалежно від місця розташування в нашому місті або області певної компанії, підприємці можуть, підключившись до мережі бізнес-інкубатора, отримати доступ до всіх ресурсів Центру «Харківські Технології» – розробника Віртуального Бізнес-інкубатора [20].

Слід зазначити, що кількість бізнес-інкубаторів в Україні зростає. Так, у квітні 2019 року в Києві та Харкові були відкриті інноваційні бізнес-інкубатори під назвою eō Business Incubator, засновані на успішному досвіді США в рамках Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID Competitive Economy Program).

Під час проходження чотиримісячного циклу в бізнес-інкубаторах відібрані стартапи та команди отримують супровід менторів світового рівня (засновники компаній, інвестори, керівники інкубаторів США, професори Cornell University), проходять тренінги та спринти. Проактивні стартапи матимуть достатньо можливостей презентувати себе і свій продукт венчурним фондам для залучення фінансування. У рамках бізнес-інкубаторів учені, розробники та автори ідей отримують можливість протестувати свою бізнес-ідею та перетворити її на стартап зі зрозумілою бізнес-моделлю.

В Україні ідея бізнес-інкубаторів не нова. Але автори проєкту називають його унікальним. «Наш інкубатор – справді американський за стилем. У його основі робота з наставниками. Ментори допомагають виводити бізнеси на міжнародний рівень. І в сенсі конкурентоспроможності, і в плані доступу до фінансування. На відміну від українських інкубаторів, ми маємо в цьому досвід. Ми – глобальна платформа, яка допоможе Україні конкурувати ефективно», – пояснює лідер проєкту, директор програми Корнуельського університету (США) з права, підприємництва і технологій Чарльз Уайтхед.

До інкубаторів на конкурсних засадах допускатимуться проєкти, пов'язані з широким спектром технологій, включаючи механічну, хімічну, електричну, космічну, біо-, агро-, фінансову інженерію, фармакологію, медицину та науки про здоров'я, інформаційні та комунікаційні технології тощо. Відібрані стартапи пройдуть чотиримісячний курс навчання, а відтак подадуть свої проєкти потенційним інвесторам [20].

Вік учасників не обмежений. Тренінги з менторами безоплатні, для кожної команди буде призначено один-два ментори, які є фахівцями в тій галузі, до якої належить стартап (оплатою менторам буде слугувати 1 % майбутньої компанії). Крім того, у бізнес-інкубаторі будуть надаватися юридичні послуги іноземними юристами, найпростіші – безкоштовно, а складні – за відсоток акцій компанії.

За словами Ч. Уайтхеда, стартапи будуть розвиватися саме в Україні, хоча можуть виходити й на міжнародні ринки. Обов'язковою умовою для стартапу є наявність у команді (яка складатиметься з трьох-п'яти осіб) технічного спеціаліста, маркетолога та спікера, який буде презентувати ідею інвесторам. Крім того, за правилами еб Business Incubator, не тільки тренінги з менторами, а й спілкування всередині команди має відбуватися виключно англійською мовою, що потребує рівня володіння нею не менш ніж Upper-Intermediate.

Отже, бачимо, що інноваційні бізнес-інкубатори сприятимуть розвитку стартап-руху в Україні, надаючи підтримку інноваторам, тим самим підвищуючи відсоток успішних проєктів. Але це не означає, що не потрібна державна підтримка стартапів для того, щоб вони не переїжджали за кордон [20].

Список літератури

1 Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 142 с.

2 Вітлінський В. В. Актуальні проблеми розвитку ризикології в економіці та підприємстві. *Збірник наукових праць за матеріалами 1-ї науково-практичної конференції «Ризикологія в економіці та підприємстві»*. Київ, 2001. С. 73–75.

3 Кендюхов О. В., Кривчиков А. А., Беднарська О. Р. Ризики в системі управління інноваційним процесом. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17257/1/24-150-155.pdf>.

4 Інноваційна діяльність та ризики. URL: <http://investobserver.info/innovacionnaya-deyatelnost-i-riski/>.

5 Види інноваційних ризиків. Основні засоби забезпечення безпеки інноваційного підприємства. URL: <http://www.menedjment.org/3/4.html>.

6 Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навч. наоч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент» /КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

7 Плетникова І. Л. (Назаренко І. Л.). Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.07.04. Харків, 2001. 234 с.

8 Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка*. 2013. № 20 (151). С. 93–96.

9 Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. URL: www.kpi.kharkov.ua/archive/.../Melnik.pdf.

10 Економічна безпека підприємства: підручник / А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, О. Л. Ортинський та ін.; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: НУ

«Львівська політехніка»; ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

11 Ковальов Д. І., Плетникова І. Л. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. 2001. № 4. С. 35–40.

12 Назаренко І. Л., Межанова А. К., Отченаш Ю. О. Управління забезпеченням економічної безпеки регіональної філії АТ «Українська залізниця». *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 67. С. 131–139.

13 Іванова В. В. Управління економічною безпекою інтелектуального бізнесу як ключовою складовою інноваційної моделі економіки. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6595/1/IvanovaVV_Ec_s.pdf.

14 Грицуленко С. І. Інтелектуальний бізнес: курс лекцій з дисципліни «Інтелектуальний бізнес» для іноземних студентів спеціальності 8.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) денної та заочної форм навчання. Одеса, 2015. 132 с.

15 Віртуалізація бізнесу. URL: https://firm.ua/ua/kyiv/virtualizatsiia_biznesu.html.

16 Федоров М. Цифровізація економіки дозволить досягти мінімум 4 % додаткового зростання ВВП на рік. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizaciya-ekonomiki-dozvolit-dosyagti-minimum-4-dodatkovogo-zrostannya-vvp-na-rik> (2021).

17 Віртуалізація та сетізація організацій. URL: https://stud.com.ua/113918/menedzhment/virtualizatsiya_setizatsiya_organizatsiy.

18 Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград: КНТУ, 2015. 141 с.

19 Віртуальний Бізнес-Інкубатор. URL: <http://www.kt.kharkov.ua/VirtualBizInc.html>.

20 Назаренко І. Л. Роль бізнес-інкубаторів у розвитку стартап-руху в Україні: тези доповідей. *Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 28-29 травня 2019 р.)*. Харків: ХНУБА, 2019. С. 87-89.

І. Л. Назаренко

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Конспект лекцій

Частина 3

Відповідальний за випуск Назаренко І. Л.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 12.04.2023 р.

Умовн. друк. арк. 2,75. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.