

Науковий журнал

6.2008

# ВІСНИК

Хмельницького  
національного  
університету

Економічні науки

Том 2

Хмельницький 2008



*Володимир*  
Володимир секретар  
ДТ НАУ  
(Шульшик Ю.В.)



ними грошовими потоками, дозволяє більш точно уявляти фінансовий стан підприємства та прогнозувати його діяльність [8].

**Висновки.** Наведені в статті результати критичного аналізу різноманітних трактувань природи НМА підприємства та підходів до можливостей реалізації стратегічного управління ними дозволяють зробити такі висновки. По-перше, в процесі ідентифікації НМА до їх складу поряд із традиційними об'єктами інтелектуальної власності доцільно відносити ділову репутацію, знання та організаційні здібності, компетенції організації, які за умов адекватної їх вартісної оцінки здатні суттєво підвищити капіталізацію підприємства та покращити його конкурентний статус. По-друге, огляд способів оцінки НМА показав, що методи та прийоми вартісної оцінки окремих їх складових очікують на своє удосконалення та розвинення, однак основну увагу необхідно зосередити на формуванні та подальшому розвитку методичного підґрунтя оцінки тієї групи НМА, що створюється «всередині» підприємства та визначає його неповторність на ринку. По-третє, для забезпечення ефективного використання НМА задля реалізації стратегічних цілей підприємства доцільно створення стратегічно-орієнтованого управління цими активами, під яким запропоновано розуміти комплекс заходів з ідентифікації та оцінки НМА, виявлення джерел їх формування та створення умов для їх розвитку і корисного використання з урахуванням стану та динаміки зовнішнього середовища, спрямованих на зростання капіталізації підприємства та набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Отже, проблема формування та розвинення базових положень стратегічного управління НМА залишається відкритою для подальших досліджень.

## Література

1. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб.: Питер, 2001.
2. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. — М.: Юнити, 2000.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник.- 2-е вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
5. Каплан Р., Нортона Д.. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в реальные результаты. — М.: Олимп-Бизнес, 2005.
6. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Пер с англ. / Под. ред. Л.Н. Ковалик — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
7. Нечаева Л.Н. Совершенствование механизма формирования и управления нематериальными активами: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — М., 2005.
8. Возжаев А. Управление нематериальными активами // Управление компанией. — 2008. - № 6 (85).

УДК 330.322:330.341.1.003.2(477)



Надійшла 09.11.2008 р.

Р. З. ДАРМИЦЬ

Національний університет "Львівська політехніка"

Г. В. ЛЕЩУК

Прикарпатський інститут ім. М.Грушевського МАУП

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

Розглянуто сутність «інноваційних інвестицій», «інноваційно-інвестиційних проєктів», форми та напрями їх фінансового забезпечення. Вдосконалено визначення сутності поняття «інноваційно-інвестиційні проєкти» (ІІП), досліджено поетапність проходження інноваційного продукту за стадіями життєвого циклу із особливостями їх фінансового забезпечення в Україні, проаналізовано розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності в Україні за 2007 рік із зазначенням та обґрунтуванням вад даного процесу. Виокремлено й структуровано можливості та форми фінансового забезпечення ІІП на рівнях державного та приватного секторів, а також охарактеризовано умови використання власних/залучених коштів для фінансового забезпечення ІІП. Визначено пріоритетні напрями фінансового забезпечення ІІП на макро- та мезорівнях.

Для всебічного розкриття сутності інноваційно-інвестиційних проєктів важливим є їх аналізування та обґрунтування. В умовах економічної нестабільності й інтегрування країни в міжнародний економічний простір одним із пріоритетних завдань є вирішення проблем пошуку джерел фінансування, визначення ефективних та альтернативних шляхів фінансової підтримки інноваційно-інвестиційних проєктів в Україні.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток України в умовах інтегрування в міжнародне співтовариство безпосередньо пов'язаний із ефективним реалізуванням інноваційно-інвестиційних проєктів (ІІП) як на макро-, так і на мікрорівнях. Освоєння та впровадження ІІП потребує певного фінансового



забезпечення, що реалізується у двох напрямках, а саме державному-правові, фінансові та податкові важелі, приватному-капіталовкладення вітчизняних та іноземних інвесторів. Фінансове забезпечення з боку держави ґрунтується на основі коштів бюджетів України на рівнях місцевого, державного та Автономної Республіки Крим; тоді як з боку приватних інвесторів можна залучити власні та запозичені кошти. Тому, доцільно визначити пріоритетні напрями фінансового забезпечення ІПП та можливі шляхи їх вдосконалення для вітчизняних підприємств, що зумовлює потребу визначення структури потенційних джерел фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади освоєння та реалізації інновацій, державного регулювання інноваційних процесів в Україні, фінансового забезпечення ІПП покладені в основу досліджень як вітчизняних, так і закордонних науковців. Зокрема, Вовчак О.Д., Дука А.П., Мойсеєнко І.П., Федоренко В.Г., Осецький В.Л., Стадник В.В., Йохна М.А., Лепейко Т.І., Коюда В.О., Лукашов С.В., Кузнецова А.Я., Возняк Г.В., Дубовик О.В., Тувакова Н.В., Козловський В.Д., Васильєва Т.А та ін.

**Постановка цілей.** Дослідження проблематики фінансового забезпечення ІПП формує перелік відповідних цілей і завдань:

- 1) вдосконалення визначення сутності поняття «інноваційно-інвестиційного проекту»;
- 2) структурування форм та напрямів фінансового забезпечення ІПП;
- 3) формування і вибір пріоритетних та альтернативних напрямів фінансового забезпечення ІПП.

**Виклад основного матеріалу.** Активізування інноваційної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки пов'язане передусім з пошуком джерел і форм інвестування, які мають забезпечити баланс між інноваційними витратами та фінансовими можливостями. Успішність економічної діяльності в інноваційній сфері останнім часом дедалі тісніше ставиться у залежність від ступеня залучення кредитних ресурсів банківських установ в напрямку фінансового забезпечення відтворювальних процесів. Таким чином, банки стають одним з учасників інноваційного процесу, забезпечуючи не тільки його фінансування, а й зв'язок між усіма учасниками – державою, інвестиційно-інноваційними фондами, науково-технічними установами та споживачами [1]. При цьому банківські установи виступають також гарантами у використанні цих коштів при реалізуванні ІПП.

Поняття інноваційних інвестицій та ІПП широко досліджується, вивчається та використовується у різних сферах ринкової економіки. На макрорівні – це, в першу чергу, державні гарантії та фінансування із бюджетів країни усіх рівнів; здійснення прикладних наукових та науково-технічних розробок; виконання робіт за державними цільовими програмами і замовленнями щодо розвитку наукової інфраструктури. На мікрорівні – підвищення конкурентоздатності підприємства, впровадження ноу-хау у господарські процеси, нововведення у виробничий процес та ін.

Інноваційні інвестиції є різновидом реальних інвестицій. Вони формують виробничий потенціал на новій науково-технічній основі [2].

З економічної точки зору, інноваційні інвестиції – це здійснювані з метою приросту інтелектуального капіталу витрати на освіту або придбання підприємством нематеріальних об'єктів. Саме тому для забезпечення процесу розширеного відтворення на рівні економіки в цілому визначальної ролі заслуговують інтелектуальні інвестиції як джерело майбутнього добробуту та економічного піднесення [3].

Інвестиції в інноваційну діяльність підприємства характеризуються підвищеним ризиком у зв'язку з незвичайністю одержання бажаного прибутку від її здійснення. Такі інвестиції мають довгочасний період окупності, що обумовлено тривалим характером інноваційного процесу, починаючи від фундаментальних і прикладних розробок й закінчуючи реалізацією нововведення на ринку. Дослідження і розробки вимагають від підприємства значних капіталовкладень на початкових, найбільш тривалих етапах інноваційного процесу, у той час як на цих етапах свого створення інновації не приносять реальної віддачі, що може настати пізніше [3].

Інноваційні інвестиції пов'язані з вкладанням коштів в нематеріальні активи, тому здійснюються у таких формах, як придбання готової науково-технічної продукції та розробки науково-технічної продукції.

Найчастіше об'єкти інноваційної діяльності існують у формі інноваційного проекту-комплексу документів, що визначає процедуру і зміст усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення й реалізації інноваційного продукту або інноваційної продукції. Інноваційним визначається проект, яким передбачаються розробка, виробництво й реалізація інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [2]. На основі досліджених наукових поглядів слід вдосконалити визначення сутності поняття «інноваційно-інвестиційного проекту», а саме під ІПП розуміється сукупність заходів щодо планування, організування, проектування, реалізування та фінансування/інвестування нововведень (наукових досягнень, відкриттів, ноу-хау) у різних сферах, галузях економіки.

Дана поетапність проходження інноваційного продукту становить сутність інноваційного процесу. Кожний з етапів інноваційного процесу характеризується особливостями його інвестування, при цьому можливості інвестиційної підтримки інноваційної діяльності підприємства, великою мірою визначаються стадією їхнього життєвого циклу.

Характеристику стадій життєвого циклу інновацій і джерел їх інвестиційної підтримки [3] доцільно доповнити складовими фінансового забезпечення в умовах української реальності (табл. 1).

Слід також зауважити, що фінансове забезпечення ІПП залежить не лише від стадій життєвого циклу інновацій, а й від фаз економічних циклів у світі загалом та країні зокрема, оскільки при фазах кризи та депресії відбувається зменшення інвестування проектів, а при фазах поживлення та піднесення – підвищення

інве

№  
з/п

1

2

3

4

% віт  
чверті  
Кошти  
підпрі  
152,1

розви  
зменш  
ступе  
підпрі



інвестиційно-інноваційної активності.

Таблиця 1

Стадії життєвого циклу інновацій та джерела їх фінансування в умовах України			
№ з/п	Стадії життєвого циклу інновацій,	Джерела фінансування	Фінансове забезпечення в Україні
1	Фундаментальні і прикладні дослідження (наукові дослідження, що дозволяють одержати принципово нові технології, засоби і предмети праці)	Бюджет держави, спеціальні фонди	Статті витрат державного бюджету України – «Прикладні наукові та науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами у різноманітних сферах» та «Фінансова підтримка розвитку наукової інфраструктури у різноманітних сферах». На 2008 р. державним бюджету України передбачено приблизно 172939,1 тис. грн [4].
2	Прикладні дослідження (дослідно-конструкторські і технологічні дослідження, що не одержали остаточного конструкторського завершення)	Бюджет держави, венчурні інвестиції	
3	Дослідно-конструкторські розробки (проекування, що не одержало статочного конструкторського завершення)	Венчурні інвестиції	
4	Освоєння (промислове освоєння, що вимагає випробувань у промислових умовах і остаточної доробки перед запуском у виробництво)	Довгострокові кредити, прибуток, залучені кошти	Банківське кредитування, власні кошти підприємств, іноземні інвестиції тощо.
	Поширення нововведення (розширення масштабу застосування після ефективного промислового освоєння)	Прибуток, короткострокові кредити, емісія цінних паперів	

Згідно з даними Державного агентства України з інвестицій та інновацій (рис. 1) у 2007 році понад 90 % вітчизняних підприємств здійснювали інновації за рахунок власних коштів, обсяг яких становив майже три чверті загального обсягу витрат (8,0 млрд грн). Кредити на суму 2,0 млрд грн отримали 145 підприємств. Кошти іноземних інвесторів, обсяг яких становив 0,3 млрд грн (3,0%), залучили 23 підприємства. Лише 44 підприємства отримали підтримку державного бюджету та 13 – місцевих бюджетів (їх сукупний обсяг становив 152,1 млн грн, або 1,4%) [5].

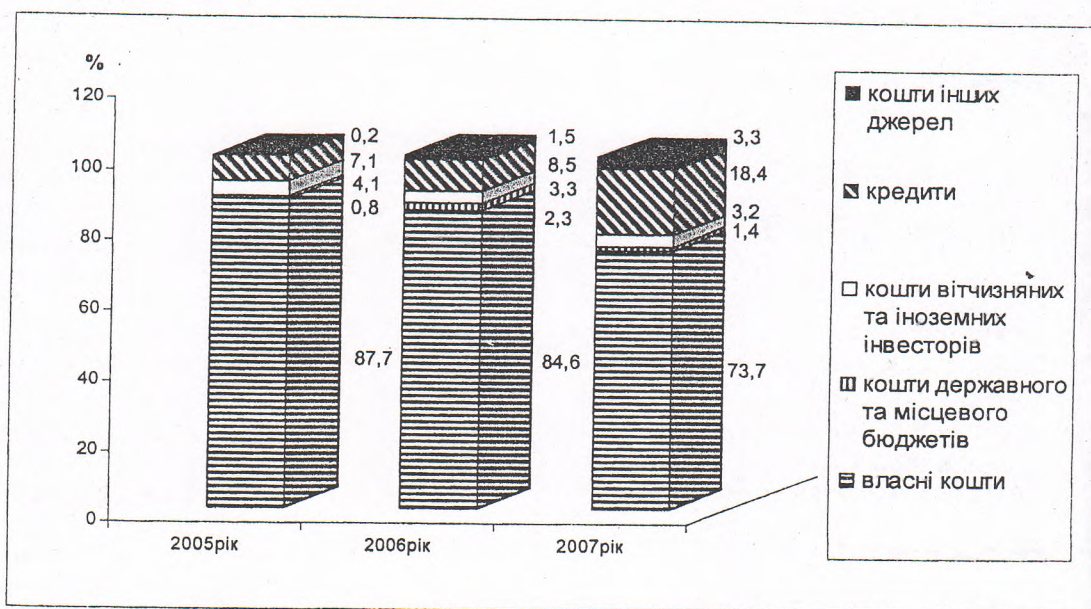


Рис. 1. Розподіл обсягів джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні за період 2005-2007 рр., % [5]

З вище наведених даних видно, наступне:

1) Фінансове забезпечення ІП здійснюється в основному за власні кошти підприємств, що для розвитку інноваційного процесу в Україні є недостатнім джерелом фінансування. При цьому відбувається зменшення фінансування з джерел власних коштів і зростає значимість залучених. Це пояснюється високим ступенем ризикованості ІП для приватних інвесторів та обмеженням оборотності коштів вітчизняних підприємств.

2) Потенційне банківське кредитування забезпечує фінансування ІП не у повному обсязі, а отже,



слід посилити існуючі банківські програми в контексті інноваційного розвитку України. Проте, в сучасних умовах економічної та політичної нестабільності банківське кредитування ІПП стало значно обмеженим, що задекларовано Постановою НБУ №319 від 11.10.2008 р. у напрямку здійснення активних операцій комерційних банків [6].

3) Рівень іноземного інвестування є доволі низьким, а тому сприяння залученню іноземних інвестицій є одним із пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної економіки загалом та ІПП зокрема;

4) Фінансування із державного та місцевих бюджетів на сьогоднішній день здійснюються через реалізування державних замовлень та програм. Державна підтримка інноваційних процесів потребує значного вдосконалення й прийняття принципово нових підходів до управління нововведеннями.

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути:

- 1) кошти державного бюджету України;
- 2) кошти місцевих бюджетів і кошти бюджету Автономної Республіки Крим;
- 3) власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- 4) власні або запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- 5) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- 6) інші джерела, не заборонені законодавством України.

При цьому суб'єктам інноваційної діяльності для виконання інноваційних проектів може бути надана фінансова підтримка шляхом [4]:

а) повного безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) пріоритетних інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та коштів місцевих бюджетів;

б) часткового (до 50 %) безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та коштів місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування проекту решти необхідних коштів виконавця проекту і (або) інших суб'єктів інноваційної діяльності;

в) повної чи часткової компенсації (за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та коштів місцевих бюджетів) відсотків, сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів;

г) надання державних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів;

д) майнового страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до Закону України "Про страхування".

Проте, вищеперелічені види фінансової підтримки ІПП з боку держави на сьогоднішній день є частково обмеженими монетарною політикою НБУ, що в свою чергу впливає на фінансування ІПП.

Велику роль у фінансуванні інноваційної діяльності відіграють залучені кошти, до яких відносять з допомогою:

- 1) кредити банків;
- 2) позикові кошти інноваційного підприємства від розміщення облігацій;
- 3) податковий кредит;
- 4) комерційний кредит постачальників матеріальних ресурсів при покупці цих ресурсів із відстроченим платежем;
- 5) лізинг [2].

Аналізування світового досвіду, показує, що джерела фінансування інноваційного розвитку можуть бути різноманітними. Це залежить від характеру інновацій та їх фінансової ємності. Існують різні класифікації цих ресурсів як державних ресурсів та ресурсів організацій. Можна також класифікувати фінансові ресурси на власні, залучені на фінансовому ринку і одержані в результаті перерозподілу. До власних ресурсів належать доходи від реалізації продукції, фінансових операцій і різні надходження. На фінансовому ринку кошти можуть бути залучені в результаті продажу власних акцій та інших цінних паперів, фінансового лізингу, кредитування інвестицій тощо [7].

На основі світового досвіду вище наведені дані дозволяють сформулювати наступні пріоритетні напрями фінансового забезпечення ІПП:

#### 1. Макроекономічний рівень фінансування:

- 1) кошти державного бюджету України та місцевих бюджетів;
- 2) кошти спеціальних фондів;
- 3) кошти регіональних фондів науково-технічного характеру;
- 4) кошти венчурних фондів інноваційного розвитку (Проект Закону України «Про венчурні фонди інноваційного розвитку» виокремлює такі напрями інвестування венчурних фондів інноваційного розвитку, як інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання і процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва [5]);
- 5) венчурних інвестиційних компаній (Проект Закону України «Про венчурні інвестиційні компанії»



[5]);

- 6) кошти страхових компаній;
- 7) податкові пільги та кредити;
- 8) кошти іноземних інвесторів;
- 9) кошти промислово-фінансових груп;
- 10) кошти новостворених регіональних фондів підтримки інноваційного розвитку;
- 11) механізм створення зон інтенсивного науково-технічного розвитку – технополіси; технологічні парки – технопарки; інноваційні центри – технологічні, регіональні, галузеві; інкубатори – інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу;
- 12) інвестиційний лізинг;
- 13) співпраця із міжнародними організаціями та фондами інноваційно-інвестиційного розвитку;
- 14) кошти іноземних програм та грантів.

#### II. Мікроекономічний рівень фінансування:

- 1) власні кошти: чистий прибуток, амортизаційні відрахування, емісія цінних паперів;
- 2) власний капітал підприємств – статутний фонд;
- 3) кредити банків;
- 4) кошти приватних вітчизняних інвесторів;
- 5) кошти фізичних осіб – населення;
- 6) спонсорські кошти.

На основі практики розвинутих країн світу вище перелічені напрями фінансового забезпечення ІПП ефективно використовуються і є однією із основних рушійних сил економіки. На жаль в Україні, не усі дані напрями фінансування ІПП є задіяні, саме тому з метою підвищення ефективності реалізування ІПП особливо доцільно виділити такі потенційні (на сьогоднішній день мало використовувані) фінансові інструменти:

1) Кошти акумульовані страховими компаніями, котрі здатні використовуватися у різноманітних напрямках фінансування й зокрема бути залученими до реалізування ІПП. Щоправда, у даний період діяльність вітчизняних страхових компаній не лише виходить на якісно новий рівень управління, а й при цьому зростають їх фінансові можливості за рахунок резервів акумульованих коштів, чого не спостерігалось ще декілька років назад.

2) Кошти фінансово-промислових груп (ФПГ), котрі зосереджують значний потенціал за рахунок поєднання можливостей (фінансових, виробничих, інформаційних, організаційно-управлінських) фінансово-кредитних установ та підприємств. Досвід країн Західної Європи, США та держав Азійсько-Тихоокеанського басейну свідчить про те, що ФПГ, як складне багатofакторне комплексне утворення, можуть бути ефективно використані для формування нових виробничо-фінансових відносин розвитку всього ринкового господарства, особливо на інвестиційному та кредитному ринках [8].

3) Інвестиційний лізинг – один із способів інвестування інноваційних проектів, коли компанія, що має вільні фінансові кошти, може брати участь у фінансуванні підприємницьких проектів інших фірм. Використання лізингу для інвестування інноваційних проектів є вигідним для всіх учасників лізингової угоди [9].

В системі аналізування та вибору пріоритетних напрямів фінансування ІПП актуальним є також діяльність державної інноваційної фінансово-кредитної установи [10], котра здійснює не лише пошук, оцінку, експертизу потенційних проектів для інвестування, а й їх фінансове забезпечення. Проте, фінансове забезпечення ІПП при цьому здійснюється за рахунок траншів із державного чи місцевого бюджетів, що в даному випадку регулюється і обмежується щорічно окремим Законом України «Про державний бюджет», фінансування ІПП також зазнає впливу політико-економічних, бюрократичних та інших факторів, що в свою чергу, зумовлює певну нестабільність їх розвитку, інвестування та реалізування. Проблематика фінансування ІПП може бути вирішеною за умови розробки механізмів залучення й стимулювання іноземних та вітчизняних інвесторів. Одним із інструментів стимулюючої функції для реалізування ІПП є регулювання податкових ставок до підприємств, що реалізують такі проекти. Значну увагу слід приділяти інститутам небанківського типу, котрі акумулюючи кошти, здійснювали б фінансування та реалізування ІПП.

**Висновки.** Станом на сьогодні реалізування ІПП в Україні здійснюється в основному за рахунок власних коштів підприємств, що є не достатнім для успішного розвитку інноваційних процесів. Оскільки, власні кошти вітчизняних підприємств є обмеженими, доцільно значно більшу увагу приділяти фінансуванню на макроекономічному рівні. Потенційно макроекономічний рівень володіє більшою здатністю розширеного фінансування та відтворення ІПП. Окрім цього, реалізування ІПП пов'язане із певними ризиками, тому для вітчизняних підприємств фінансування таких проектів власними коштами зумовлюватиме зростання ризикованості ведення підприємницької діяльності. Акумуляування коштів на макроекономічному рівні об'єктивно здійснюється швидшими темпами, ніж на рівні підприємств. А, отже, ступінь ризикованості фінансування ІПП на макроекономічному рівні дещо нижчий, ніж для мікроекономічного. Проте, незважаючи на значну кількість розроблених державних програм розвитку інноваційної сфери кошти державного бюджету використовуються не зовсім ефективно через низку причин, регіонального, політичного, організаційного, бюрократичного характеру, а тому інвестування інноваційних проектів здійснюється переважно за рахунок можливостей приватних інвесторів (власних сил підприємств).

**Перспективи подальших досліджень.** Досліджені та проаналізовані механізми і напрями фінансового



забезпечення ІІІ дозволяють сформувати підґрунтя для розробки цілісної системи фінансово-правових механізмів залучення, фінансування та реалізування ІІІ.

## Література

1. Федоренко В.Г. Інвестознавство: Підручник. – 3-є вид., допов. – К.: МАУП, 2004. – 480 с.
2. Вовчак О.Д. Інвестування: Навч. посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2008. – 544 с.
3. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навч. посіб. 2-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 432 с.
4. <http://zakon.rada.gov.ua>
5. <http://www.in.gov.ua>
6. <http://www.bank.gov.ua>
7. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 398 с.
8. Тувакова Н.В., Кузнецова А.Я., Возняк Г.В., Дубовик О.В., Фінансове стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності малого і середнього бізнесу в Україні: Монографія / Львівський банківський інститут Національного банку України. – Львів: ЛБІ НБУ, 2006. – 367 с.
9. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
10. <http://www.udik.com.ua>

Надійшла 04.11.2008 р.

УДК 658.512.2.011.56 (477)

Н. А. ДЛУГУНОВИЧ  
Хмельницький національний університет

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Стан розвитку сучасної економіки характеризується широким розповсюдженням та використанням інформаційних технологій. Залежно від ставлення керівництва підприємства до управління інформаційними технологіями, вони можуть впливати на діяльність підприємства і позитивно, і негативно. Тому, ці процеси на підприємстві мають бути керованими. В цих умовах, а також враховуючи відсутність системи ІТ-менеджменту на вітчизняних підприємствах машинобудівного комплексу виникає гостра потреба в становленні та розвитку системи ІТ-менеджменту. Розглянуто функціональні напрями діяльності ІТ-менеджменту. Визначено основні принципи формування системи ІТ-менеджменту.*

**Вступ.** Широке розповсюдження та використання інформаційних технологій, їх вплив на всі аспекти діяльності підприємства вимагають створення ефективної системи ІТ-менеджменту. Виділенню окремого напрямку в менеджменті, такого як ІТ-менеджмент, сприяють фактори:

1. Сфера інформаційних технологій є специфічною областю, яка характеризується великою швидкістю змін. Тому для управління інформаційними ресурсами не завжди підходять методики традиційного менеджменту і досить часто необхідна їх адаптація [1].

2. ІТ-менеджер, крім того, що повинен бути хорошим управлінцем, повинен бути ще технічним фахівцем або добре розбиратися в найновіших підходах та тенденціях розвитку інформаційних технологій. Не випадково, в другій половині 90-х років на передових підприємствах західних країн виник новий напрям топ-менеджменту – СІО (Chief Information Officer – директор з інформаційних технологій) [2, с.206]

Розвиток інформаційних технологій неминуче призводить до радикальних змін в структурних, функціональних та кадрових характеристиках підприємства шляхом перетворення процесу управління із адміністративно-командного здійснення владних повноважень в технологізований процес прийняття рішень. Вплив інформаційних технологій на діяльність підприємства може бути як позитивним, так і негативним [3]. Тому, процеси управління інформаційними технологіями на підприємстві мають бути керованими. В цих умовах, а також враховуючи відсутність системи ІТ-менеджменту на вітчизняних підприємствах виникає гостра потреба в становленні та розвитку системи ІТ-менеджменту.

**Основна частина.** ІТ-менеджмент (IT Governance) – це система управління та контролю організаційних взаємозв'язків та процесів, що направлена на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом використання інформаційних технологій та мінімізацію ризику їх використання [1]. Таким чином, основною задачею ІТ-менеджменту є досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою інформаційних технологій. Іншою важливою задачею ІТ-менеджменту є досягнення відповідності між зовнішніми та внутрішніми вимогами. Провідні підприємства повинні намагатися відповідати вимогам якості, міжнародним та місцевим стандартам, вимогам контролюючих органів, законодавчим актам, загальноновизнаним підходам та методологіям в галузі ІТ.

В діяльності ІТ-менеджменту можна виділити такі основні функціональні напрями (рис. 1):