

***Н.О.ШПАК, М.В.ОДРЕХІВСЬКИЙ, І.В.ЛИТВИН, Л.В.ЗАЛІЗНА***  
**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

У статті проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) інноваційних систем (ИС) пропонується вирішувати шляхом формування відповідного фінансового механізму, який у роботі розглядається як сукупність валютних, фінансових та кредитних методів, інструментів та важелів впливу на ЗЕД ІС. Слід зауважити, що ефективний фінансовий механізм управління ЗЕД дуже важливий для національних інноваційних систем (НІС), оскільки надає їм можливість максимально ефективно використовувати наявний інноваційний потенціал. Налагоджений та чітко функціонуючий фінансовий механізм є важливою частиною системи ЗЕД НІС, тому його пропонується розглядати як систему фінансових відносин, яка, спираючись на світовий досвід, забезпечить реалізацію інтересів НІС у зовнішньоекономічних відносинах загалом.

У статті акцентовано увагу на одному із гнучких і зовсім нових елементів НІС багатьох країн світу, що отримали назву стартапів. У статті побудовано організаційну структуру фінансового механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю інноваційних систем. У період глобальних трансформацій вони демонструють високу ефективність інноваційних процесів, випереджаючи навіть відомі мультинаціональні корпорації у гнучкості та швидкості впровадження інновацій. У статті досліджені особливості управлінської діяльності цих організацій, їх роль у формуванні НІС розвинутих країн світу, а також інституційні перешкоди НІС, що гальмують розвиток креативного підприємництва в Україні.

**Ключові слова:** управління, зовнішньоекономічна діяльність, інновації, інноваційні системи, валютно-фінансовий механізм, стартап.

***Н.Е.ШПАК, Н.В.ОДРЕХИВСКИЙ, И.В.ЛИТВИН, Л.В.ЗАЛИЗНА***  
**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

В статье проблемы управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) инновационных систем (ИС) предлагается решать путем формирования соответствующего финансового механизма, который в работе рассматривается как совокупность валютных, финансовых и кредитных методов, инструментов и рычагов воздействия на ВЭД ИС. Необходимо обратить внимание, что эффективный финансовый механизм управления ВЭД очень важен для национальных инновационных систем (НИС), поскольку надает им возможность максимально эффективно использовать имеющийся инновационный потенциал. Отлаженный и четко функционирующий финансовый механизм есть важной частью системы ВЭД ИС, поэтому его предлагается рассматривать как систему финансовых отношений, которая, основываясь на мировой опыт, обеспечит реализацию интересов НИС во внешнеэкономических отношениях в целом.

В статье акцентировано внимание на одном из гибких и совершенно новых элементов НИС многих стран мира, получившие название стартапов. В статье построено организационную структуру финансового механизма управления внешнеэкономической деятельностью инновационных систем. В период глобальных трансформаций они демонстрируют высокую эффективность инновационных процессов, опережая даже известные мультинациональные корпорации в гибкости и скорости внедрения инноваций. В статье исследованы особенности управленческой деятельности этих организаций, их роль в формировании НИС развитых стран мира, а также институциональные препятствия НИС, тормозящих развитие креативного предпринимательства в Украине.

**Ключевые слова:** управления, внешнеэкономическая деятельность, инновации, инновационные системы, валютно-фінансовий механізм, стартап.

***N.O.SHPAK, M.V.ODREKHIVSKYI, I.V.LYTVYN, L.V.ZALIZNA***  
**ISSUES OF INNOVATION SYSTEMS ACTIVITY IN FOREIGN ECONOMICS MANAGEMENT**

In the article given the issues of innovation systems activity in foreign economics management are suggested to be solved by the way of corresponding financial scheme organization, which is considered in the article as a complex of monetary, financial and credit methods, tools and levers of influence over innovation systems activity in foreign economics management. It is noteworthy that effective financial scheme of foreign economics management is very important for national innovation systems, since it gives an opportunity to use the innovation resource given with the maximized efficiency. Adjusted and well-managed financial scheme is an important part of the system of foreign economics management in national innovation systems, that is why it is suggested to discuss it as a system of financial relations, which will provide realization of national innovation systems interests in foreign economics management overall, based on the worldwide experience.

The article focuses on one of the flexible and completely new elements of NIS in many countries of the world, called startups. In the article the organizational structure of the financial mechanism of management of foreign economic activity of innovation systems is constructed. In the period of global transformations, they demonstrate the high efficiency of innovation processes by reviewing even well-known multicultural corporations in the flexibility and speed of innovation. The article analyzes the peculiarities of the management activity of these organizations, their role in shaping the NIS of the country's development, as well as the institutional transformations of NIS, which hinder the development of creative entrepreneurship in Ukraine.

**Key words:** management, foreign economic activity, innovations, innovation systems, monetary scheme, startup.

**Постановка проблеми.** З 70—80-х років минулого століття у високорозвинених країнах почали активно використовуватись різні форми міжнародного співробітництва щодо проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), які, перш за все, були зорієнтовані на здійснення великих технологічних проривів. Реалізація таких завдань вимагає виконання надзвичайно складних проектів НДДКР, достатніх людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Виникла міжнародна міжфірмова наукова, проектно-конструкторська та дослідно-експериментальна кооперація в інноваційних процесах. Це довготермінові об'єднання фірм різної складності між собою та з університетами, які в сукупності становлять різного роду інноваційні системи, що утворюються на основі угод щодо спільної реалізації та фінансування проектів НДДКР. Такі види кооперації зорієнтовані на вирішення довгострокових новітніх комерційних завдань, пов'язаних з глобальною дифузєю нових технологій, скороченням термінів розроблення й реалізації інноваційних проектів, швидшим просуванням на ринок нових пристроїв. Все це зумовлює розроблення нових підходів та механізмів до вирішення проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) інноваційних систем (ІС).

Глобалізація змінює структуру та значення окремих елементів НІС багатьох країн світу. На початку ХХІ з'явилися нові гравці НІС, що чинять відчутний вплив на розвиток інноваційних процесів – це стартапи.

Актуальним є вивчення їх ролі та значення у формуванні НІС провідних країн світу, а також інституційних чинників в НІС, що перешкоджають розвитку та адаптації інноваційних систем до вимог сучасності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналізуючи останні дослідження та публікації з проблем управління ЗЕД [1-11, 13-15], можна дійти висновку, що роботи в основному зорієнтовані на дослідження управління ЗЕД на макро- та макrorівнях національної економіки, зокрема: економіко-правового та фінансового механізму управління ЗЕД; організації управління та системи управління ЗЕД; управлінських інновацій, інноваційного управління та інноваційного потенціалу системи управління ЗЕД; оцінювання та нейтралізації зовнішньоекономічних ризиків тощо. Зазначені дослідження покладені в основу даної роботи, однак шляхи вирішення проблем управління ЗЕД саме ІС потребують додаткових досліджень.

Все більш значну роль у формуванні національних інноваційних систем провідних країн світу відіграють нові гнучкі інноваційно-технологічні фірми, що отримали назву стартапів. Ці невеликі за чисельністю працівників команди креативних і підприємливих людей, що мають наміри впроваджувати цікаві товари і послуги, вирішуючи тим самим в економічний спосіб існуючі потреби споживачів, можуть і поступово вже стають прототипами мобільних і гнучких організацій майбутнього [16-20].

Всупереч думкам науковців про те, що для розвитку інноваційних підприємств, як основи національної інноваційної системи, необхідним є розвиток відповідної інноваційної, фінансової та венчурної інфраструктури, відповідного правового поля та державної підтримки, вони демонструють вражаючі результати у своїй діяльності навіть за відсутності таких умов.

Незважаючи на відсутність необхідних умов розвитку для стартапів в країнах, що розвиваються, ці організації демонструють непогані результати і ні в чому не програють таким же компаніям у західних країнах, де необхідні умови вже створені. Ось чому, актуальним є вивчення механізмів управління діяльністю стартапів, які однаково є успішними як на ринках, що розвиваються, так і на розвинених західних ринках.

**Цілі статті.** Запропонувати підходи та механізми до вирішення проблем управління ЗЕД ІС, вивчити нові структурні елементи НІС провідних країн світу та особливості їх розвитку у період глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку ЗЕД розвинених країн практично в усіх виробничих компаніях інтенсифікуються міжнародні міжфірмові зв'язки. Розрізняють наступні форми міжфірмового співробітництва:

- співпрацю з окремих видів науково-дослідної діяльності (спільна НДДКР та виробнича діяльність);
- створення спільних інноваційних підприємств чи об'єднань (консорціумів);
- поглинання новаторських малих підприємств великими компаніями для отримання новітніх технологій, що є одним із способів зміцнення власних інноваційних баз фірм;
- поділ між фірмами витрат на реалізацію проектів НДДКР, який реалізується у вигляді науково-технічного співробітництва, обміну та передавання (трансферу) технологій, ноу-хау (незапатентованих технологічних рішень та проектно-конструкторських розробок), експериментальних зразків, виробничого та технологічного досвіду, навчання персоналу, установа та налаштування устаткування тощо;
- розподіл обов'язків між компаніями - засновниками об'єднання;
- створення науково-технічних альянсів та різного роду міжнародних інноваційних систем.

Під інноваційною системою (ІС) слід розуміти множину взаємозв'язаних структур, зайнятих науково-дослідною, проектно-конструкторською та дослідно-експериментальною роботою, виробництвом та комерціалізацією інноваційних продуктів чи продукції, малих, середніх та великих фірм, університетів, інститутів, лабораторій, технополісів, технопарків, інноваційних бізнес-інкубаторів та центрів, а також структур правового, фінансового та соціального характеру [12], що забезпечують інноваційні процеси, тобто у склад ІС входять структури, що:

- виробляють міжнародну економічну інноваційну політику;

- здійснюють регулювання інноваційної діяльності на міжнародному, макро- та мезорівнях національних інноваційних систем;

- спрямовані на забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності матеріальними та нематеріальними ресурсами;

- приймають безпосередню участь у процесі створення, комерціалізації та практичного використання нових знань.

Особливо актуальними сьогодні стають структури, що в умовах глобалізації [3,9]:

- посилюють інтеграційні процеси між системами створення, трансформації та практичного використання нового знання;

- здійснюють аналіз міжнародних потоків знань;

- організують експорт, франчайзинг та імпорт технологій, патентів та ліцензій;

- організують прямі іноземні інвестиції, технологічні альянси між фірмами-резидентами різних держав, міжнародну торгівлю консалтинговими послугами тощо;

- реалізують спільні міжнародні науково-дослідні, проектно-конструкторські, дослідно-експериментальні та інноваційно-інвестиційні проекти;

- організують спільні публікації, семінари, конференції та симпозиуми.

Розрізняють національні (макрорівень) інноваційні системи (НІС), регіональні (мезорівень) інноваційні системи (РІС) та інноваційні підприємства (мікрорівень). Поступова інтеграція України у світовий науковий простір, посилення міжнародних наукових та економічних зв'язків, участь у глобальних інноваційних процесах зумовлює необхідність у ЗЕД ІС усіх рівнів, як форм зв'язку між ІС різних країн, яка виникає на основі міжнародного поділу праці та виражає їх економічну взаємозалежність. Це зумовлює розроблення дієвого механізму, який би забезпечував максимальне використання переваг міжнародної інноваційної співпраці та захист її від негативних впливів. Саме тому стають особливо актуальними дослідження проблем побудови фінансового механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю інноваційних систем.

До основних видів зовнішньоекономічної діяльності інноваційних систем доцільно віднести:

- експорт та імпорт інноваційних продуктів та продукції, капіталу та інноваторів;

- надання інноваційних послуг, у тому числі: науково-дослідних, проектно-конструкторських, дослідно-експериментальних, виробничих, транспортних, консультаційних, маркетингових, логістичних, експортних, посередницьких, управлінських тощо;

- наукова, науково-технологічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша співпраця;

- навчання та підготовка фахівців;

- міжнародні фінансові, кредитні та розрахункові операції;

- сумісна інноваційна діяльність, обмін інноваціями, створення сумісних інноваційних структур різних видів та форм, сумісне володіння майном тощо.

Експорт є найпростішим способом виходу НІС на зовнішній ринок. Експорт потребує найменших витрат ресурсів, оскільки всі функції маркетингу покладають в основному на посередників. Тут можна використовувати послуги незалежних міжнародних маркетингових посередників (непрямий маркетинг) чи здійснювати експортні операції самостійно (прямий експорт). Франчайзинг, як і експорт, є достатньо простим та ефективним способом виходу на зовнішні ринки. У даному випадку одна НІС (франчайзер) дає право використовувати свою інноваційну технологію, торгову марку чи патент іншій НІС (франчайзі), яка є структурною одиницею іноземної держави. Окрім цього, франчайзер забезпечує технологічну підтримку, допомогу в організації маркетингової діяльності та навчанні персоналу [6,9].

Забезпечення синергетичного ефекту НІС може здійснюватись шляхом залучення нових технологій із зовні, тобто для економічного зростання НІС необхідним може стати імпорт високотехнологічної продукції, забезпечення міжнародних технологічних трансферів, організації міжнародної науково-дослідної діяльності у рамках НІС, організації процедури імпорту патентів на нові винаходи для іноземних патентовласників тощо [11,13].

До основних завдань НІС при реалізації зовнішньоекономічних операцій пропонується віднести [3,7,12]:

- оптимізація форм розрахунків та їх організація;

- вибір оптимальних фінансових відносин з транспортно-експедиційними організаціями, страховими компаніями та посередниками;

- фінансове забезпечення експортних та імпортних операцій;

- визначення правил реалізації товарообмінних операцій та інших видів діяльності, побудованих на сучасних формах зовнішньоекономічної взаємодії ІС;

- оптимізація фінансової взаємодії з державними структурами;

- організація системи ризик-менеджменту у сфері зовнішньоекономічних відносин ІС.

Особливу увагу при здійсненні ЗЕД ІС доцільно концентрувати на оцінюванні та нейтралізації зовнішньоекономічних ризиків, які можна поділяти на:

- трансферні ризики (ризик втрат під час трансферу інновацій);

- ризики, зумовлені змінами валютних курсів у яких здійснюються розрахункові операції;

- платіжні ризики;

- політичні ризики.

Для нейтралізації зазначених ризиків доцільно використовувати наступні інструменти [1,4]:

- формування відповідних резервів;

- диверсифікація ризиків;
- страхування ризиків у страхових компаніях;
- валютні кредити;
- хеджування валютних ризиків;
- валютно-цінові застереження;
- використання спеціальних форм розрахунків.

Слід зауважити, що актуальною тут стає проблема розроблення методів та підходів до формування фінансового механізму управління ЗЕД ІС, організаційна структура якого подана на рис. 1, оскільки в економічній літературі відсутній єдиний підхід до побудови організаційних структур фінансових механізмів управління. Щодо фінансового механізму управління ЗЕД ІС, то його слід розглядати як сукупність фінансових, валютних та кредитних методів, інструментів та важелів впливу на їх ЗЕД.

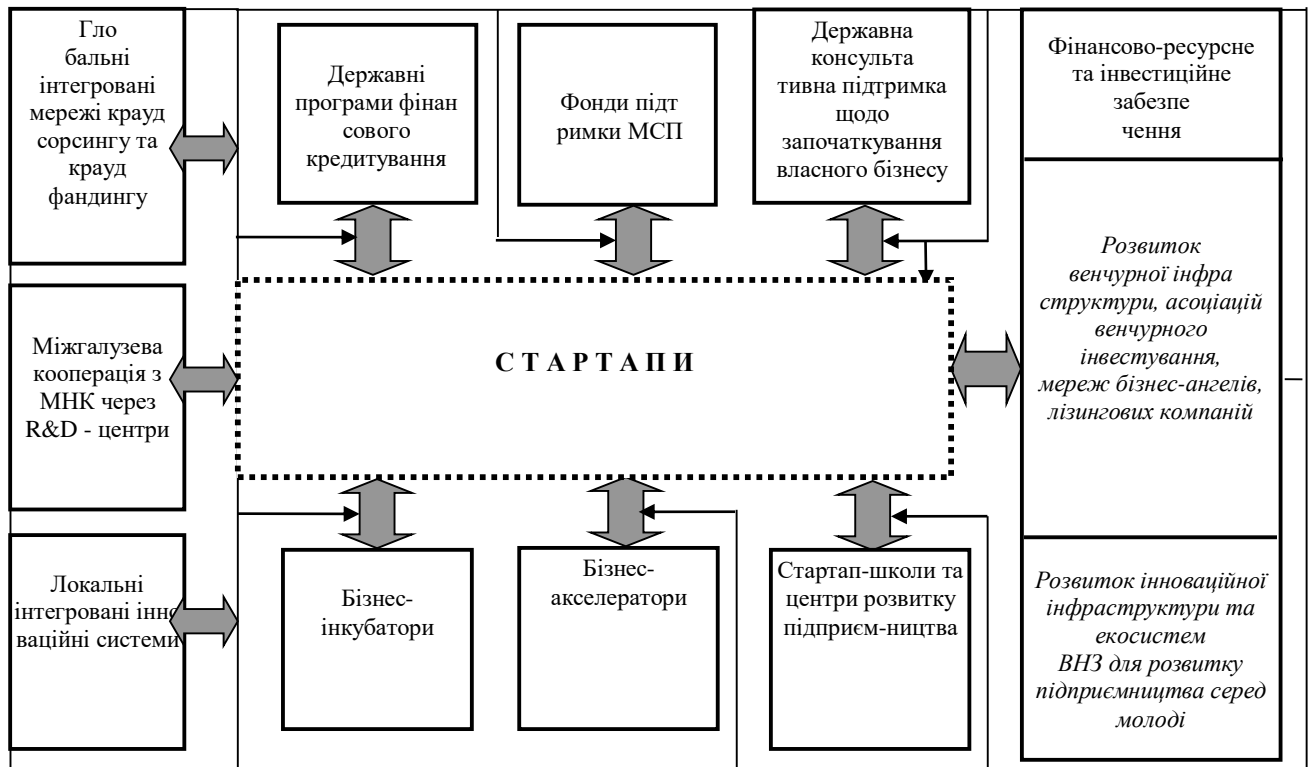


Рисунок 1 - Організаційна структура фінансового механізму управління діяльністю стартапів в рамках НІС

↔ фінансові потоки; → керуючі впливи

Потоки фінансових та кредитних ресурсів у ЗЕД ІС тісно взаємопов'язані й практично нерозривні, що зумовлює правомірність розгляду валютних, фінансових та кредитних методів у рамках єдиного фінансового механізму ІС. Основою ж регулювання ЗЕД слід вважати набір економічних та неекономічних (адміністративних) методів впливу на систему зовнішньоекономічних відносин. Принципова відмінність між економічними та адміністративними методами полягає у засобах впливу на ЗЕД через ринкові відносини чи адміністративні заходи.

Фінансові методи регулювання ЗЕД представляють собою множини елементів фінансового регулювання. До основних фінансових методів впливу на ЗЕД відносять методи оподаткування та квотування, ціноутворення та інвестування. Інструментарієм фінансових методів впливу є експортні субсидії, інвестиції, премії, податкові пільги, акцизи та інші дотації, ціни та збори. Не менш важливим складником фінансового забезпечення ЗЕД, до якої входять такі

основні елементи, як державне фінансування, кредитування та самофінансування. Фінансові інструменти приводяться у дію з допомогою відповідних важелів. Важелями фінансового механізму називають норми та нормативи, стимули та санкції, умови та правила формування доходів, нагромаджень та фондів, умови та принципи кредитування тощо [2,5,8].

Між методами, важелями та інструментами, які використовуються в рамках єдиного валютно-фінансового механізму, існує тісний взаємозв'язок, що виявляється у їхньому взаємопереході. Так, валютні обмеження можуть одночасно виступати і як методи, і як інструменти валютно-фінансового механізму, субсидії водночас є інструментом і валютного регулювання, і фінансового забезпечення.

Використання тих чи інших методів, інструментів та важелів валютно-фінансового механізму насамперед залежить від конкретної економічної ситуації, напрямів та мети зовнішньоекономічної діяльності. Однак

досягти бажаного результату можна тільки тоді, коли був використаний необхідний інструментарій, тобто підхід до визначення методів, важелів та інструментів валютно-фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності набуває надзвичайно важливого значення, оскільки дає змогу найефективніше регулювати зовнішньоекономічні операції [2,5,14]. Особливу увагу необхідно зосередити на засобах, які регулюють експорт та імпорт інновацій шляхом запровадження обліку зовнішньоекономічних операцій та різного роду обмежень, і забезпечують ІС замовлення щодо експорту та імпорту інновацій.

Таким чином, фінансовий механізм управління експортно-імпортною діяльністю ІС має передбачати організацію та управління фінансовими відносинами, що виникають між:

- інноваційними системами країн (національними, галузевими, регіональними);

- ІС та інноваційними підприємствами (у тому числі зарубіжними) при реалізації НДДКР, виробничих та сервісних технологій, оплаті експорту, імпорту, франчайзингу та поставок інновацій, технологічного обладнання та матеріалів, застосуванні фінансових санкцій;

- ІС та їхніми структурними одиницями при застосуванні санкцій, виділенні фондів, внутрішньому перерозподілі фінансових ресурсів: власних обігових коштів, амортизаційних відрахувань, прибутку тощо;

- ІС та загальнодержавними чи регіональними організаціями щодо відрахувань від прибутку та амортизаційних відрахувань до централізованих фондів та резервів, а також при отриманні фінансових ресурсів із цих фондів у вигляді інвестицій на фінансування капіталовкладень, приросту нормативу власних обігових коштів, встановленні директивних показників, нормативів відрахувань від прибутку до бюджету, до фондів економічного стимулювання;

- ІС та фінансовою системою держави при оплаті податку з експорту, обороту, відрахувань від прибутку, плати за фонди, плати за трудові ресурси, а також при отриманні інвестицій;

- ІС та зайнятими у них працівниками при нарахуванні та видачі заробітної плати, використанні фондів економічного стимулювання;

- ІС та інвесторами і кредиторами при отриманні інвестицій та позик і погашенні останніх під сукупність матеріальних цінностей та затрат, позик на капіталовкладення, оплати процентів за них, тощо.

У період глобалізації однією із нових організаційних форм в інноваційних системах країн світу на початку XXI століття стають стартапи, які в умовах відсутніх ресурсних обмежень досягають подекуди кращих конкурентних позицій, ніж потужні багатонаціональні корпорації, що вкладають мільярдні суми коштів у НДДКР.

В Україні, яка не може похвалитись розвинутою національною інноваційною системою, стартапи також почали відігравати важливу роль у впровадженні інноваційних товарів і послуг.

Отже, розглянемо особливості управління діяльністю цих малих креативних і, десь в чому, самодостатніх організацій в умовах глобальних трансформацій:

- формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності одночасно із стратегіями проникнення на місцевий національний ринок збуту. Особливою рисою сучасних стартапів є те, що вони не розділяють місцевий, національний чи глобальний ринки збуту. Вони одночасно розпочинають свої закордонні операції із операціями на внутрішньому ринку, при цьому їх стратегії проникнення зі своїми товарами і послугами є глобальними;

- деталізація бізнес-процесів та активів. Розроблення глобальних моделей бізнесу, що передбачає гнучке розміщення виробництва, постачання, логістики у різних куточках світу, де це є ефективним і відповідає нормальному співвідношенню «ціна-якість». Віддалена дистрибуція та гнучкість активів дозволяє задовольняти потреби споживачів швидше, краще і дешевше. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відкривають можливості наближувати бізнес до реальних потреб споживачів. Це дозволяє створювати прості, а не складні рішення існуючих проблем із широким залученням кінцевих споживачів товарів і послуг.

- спрощення бізнес-процесів, організаційної структури управління, мінімізація бюрократичних процедур, оптимізування витрат фінансових, трудових, природних ресурсів та часу призводить до формування ощадливого виробництва;

- засновниками стартапів є переважно особи без визначних наукових досягнень і тим більше без наукових ступеней. Тому помилковим є думки авторів, які вважають, що якісний інноваційний продукт повинен містити високу частку наукової новизни. Стартапи ламають ці твердження, пропонуючи прості, але в той же час ефективні для звичайних користувачів рішення їх побутових проблем;

- гнучкі моделі R&D стартапів побудовані таким чином, щоб поглиблювати стосунки зі споживачами своєї продукції в різних куточках світу, що дозволяє проводити ДКР, удосконалювати товари і послуги ще на етапі розробки, створюючи таким чином відкриті глобальні інновації. Стартапи активно просувають ідеї соціального або спільного виробництва товарів і послуг разом із просьюмерами – тобто найактивнішими лояльними до даних товарів і марок споживачами-розробниками, що стають не просто клієнтами підприємства, а його партнерами;

- ефективний механізм НДДКР сучасних стартапів побудований на принципах віртуальних платформ R&D, що дозволяють розробникам спілкуватись зі споживачами із активним застосуванням глобальних інформаційних мереж та інструментів комунікацій онлайн через соціальні мережі, форуми. Спілкування через глобальні мережі зв'язку дозволяє формувати канали просування товарів і послуг, скорочує цикл розробки, виробництва та доставки товарів від виробників до кінцевих споживачів. Крім віртуальних платформ, активно використовуються лабораторії із

залучення клієнтів до процесів розробки нових товарів і послуг, що обладнані сучасними пристроями, 3D – принтерами тощо;

- інтеграція технічних та бізнес-рішень. Досягається за рахунок інтеграції поточних і завершальних етапів інноваційних процесів в один механізм, що враховує думки проєктувальників, постачальників, збутовиків, маркетологів. Співпраця зі споживачами доповнюється із широким колом зовнішніх партнерів стартапів, що стає можливою завдяки застосуванню сучасних інструментів краудсорсингу: від передачі окремих виробничих функцій певному колу сторонніх осіб до краудфандингу - отримання стартового капіталу для запуску проєкту;

- широка міжнародна аудиторія споживачів та мобільність працівників стартапу також потребують розроблення стратегій управління споживачами. Використання крауд-технології у маркетингу стартапів стало досягненням глобалізації, адже дає можливість управляти споживачем в мережі, розробляти стратегію комунікацій і комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методів збуту через мережу Інтернет;

- стратегія інтернаціоналізації стартапів полягає у кооперуванні з мультинаціональними корпораціями шляхом використанні їх глобальних мереж збуту, віртуальних мереж та Інтернет-інфраструктури. При цьому такі корпорації виступають у ролі системних інтеграторів і дистриб'юторів товарів і послуг маловідомих стартапів на зовнішніх ринках.

Опитування українських команд стартапів, що вже мають успішно реалізовані проєкти, дало можливість виокремити ряд проблем, з якими вони зіштовхуються, перебуваючи у НІС. Отже, основними чинниками неефективності української НІС для розвитку креативного підприємництва в нашій державі є такі:

- відсутність належної інноваційної інфраструктури для інкубування та акселерації розвитку стартапів. На даний момент спостерігається територіальна розосередженість технопаркових структур, бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів. Більшість із активних об'єктів такої інфраструктури працюють у Києві, а їх кількість є досить незначною, порівняно із масштабами всієї країни, серед тих, що активно працюють можна назвати HappyFarm, GrowthUP, EastLabs, iHub, Wannabiz, Polyteco;

- у національній інноваційній системі практично відсутні венчурні фонди. Ті, які працюють на ринку, не мають достатнього досвіду для розвитку стартапів та просування їх товарів і послуг на світовий ринок. Досі найпривабливішою сферою для венчурних фондів в Україні залишається ІТ-галузь, що залишає без належної уваги з боку інвесторів проєкти інших секторів економіки;

- проблеми законотворчості та державної підтримки для розвитку НІС. Слабкий зв'язок «наука-бізнес», неprestижність інженерних професій у нашій країні, проблеми охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності – це не весь перелік перешкод, що заважають розвитку інноваційному підприємництву та його просуванню на зовнішні ринки.

Розвиток та підтримка стартап-підприємництва у час глобальних трансформацій потребує від НІС в особі державних та місцевих органів влади здійснення сприяння у створенні тісніших зв'язків між усіма учасниками-елементами НІС, зокрема у напрямках: державного управління, формуванні партнерства та співпраці між поки-що відокремленими та недостатньо інтегрованими елементами вітчизняної НІС.

У напрямі державного управління підтримка з боку різного рівня органів влади повинна проявлятися у допомозі із визначення і пошуку ніш у конкурентоспроможних дослідженнях, у пошуку галузей, в яких українські підприємці мають конкурентні переваги, у формуванні програм спонсорства і забезпечення свободи підприємництва.

Дотримуючись майбутньо-орієнтованого підходу та інтегруючи зусилля різних департаментів та міністерств, органи влади мають забезпечити не тільки стратегічне управління інноваційною системою, а й підтримувати розвиток базових бізнес-процесів конкретних інноваційних проєктів, що реалізуються в такій системі.

Необхідною також є активна підтримка у формуванні партнерських відносин усіх зовнішніх агентів НІС для прискореного розвитку інноваційного підприємництва як основи НІС. Такі процеси повинні супроводжуватись не створенням нових, а ламаючи бюрократичні перешкоди у інноваційних процесах.

Тісніша співпраця між учасниками НІС має забезпечуватись шляхом координування міждисциплінарних досліджень, спільної роботи різних департаментів у напрямі ламання адміністративних перешкод на шляху підвищення ефективності роботи НІС.

Для підвищення конкурентоздатності НІС роль органів влади має полягати у налагодженні та поглибленні міжнародної співпраці, встановленні контактів із закордонними ВНЗ, кооперуванні зусиль із представниками великого корпоративного бізнесу, а також у рамках партнерських програм міжнародних організацій.

**Висновки.** Проблеми управління ЗЕД ІС доцільно вирішувати шляхом формування відповідного фінансового механізму, який пропонується розглядати як сукупність валютних, фінансових та кредитних методів, інструментів та важелів впливу на ЗЕД ІС. Ефективний фінансовий механізм управління ЗЕД дуже важливий для НІС, оскільки надає їм можливість максимально ефективно використовувати наявний інноваційний потенціал. Тому відрегульований та чітко функціонуючий фінансовий механізм є важливою частиною системи зовнішньоекономічних відносин НІС і його слід розглядати як систему фінансових відносин, яка, спираючись на світовий досвід, забезпечить реалізацію інтересів НІС у зовнішньоекономічних стосунках.

Отже, глобалізаційні виклики трансформують цілі і завдання НІС, вимагають від них своєчасної реакції на нові перешкоди, що виникають для їх розвитку та зростання. Більшість із яких не вирішуються негайно, а потребують комплексних системних рішень, що

передбачають розробку фінансових механізмів для ефективного використання наявного інноваційного потенціалу НІС.

Основою інноваційного потенціалу НІС будь-якої країни світу на початку ХХІ століття стали відігравати малі інноваційно-технологічні організації – стартапи, які, як представники малого і середнього бізнесу, потребують особливої підтримки всіх складових НІС для виходу на внутрішній та зовнішні ринки. При цьому, незважаючи на явні переваги такого підприємництва, вони потребують створення відповідних організаційно-правових умов для свого розвитку та експансії на світові ринки.

В умовах глобалізації особливо актуальними сьогодні стають структури, що посилюють інтеграційні процеси між системами створення, трансформації та практичного використання нових знань, здійснюють аналіз міжнародних потоків знань, реалізують глобальні інноваційно-інвестиційні проекти, що у своєму підсумку відповідає поняттю «стартап».

Перераховані у статті особливості цих невеликих, але гнучких і ефективних організацій, дають нам можливість зробити висновки про те, якими мають стати організації, для того, щоб прорватись на закордонні ринки і завойовувати глобальний світ. Для цього вивчено досвід уже відомих компаній, що починали свій бізнес із стартапу і з часом переросли у глобальні компанії.

Враховуючи перераховані у статті позитивні особливості систем управління стартапів, а також інституціональні перешкоди в НІС для їх розвитку, у статті акцентовано увагу на ключових напрямках підвищення ефективності НІС та її розвитку в умовах глобалізації.

#### Список літератури.

1. Адаптація валютно-фінансових систем ризикових економік до світових інтеграційних процесів : [монографія]. ред. О. О. Сльозко. — К. : LAT&K, 2011. 214 с.
2. Борисенко Б. М. Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Економіка. Менеджмент. Підприємство: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2005. Вип. 13. Луганськ : СХУ ім. В. Даля. С. 100–105.
3. Булянда А. А., Лысенко Ю. Г., Пантелеенко В. М. Синтез системы управления ВЭД крупного промышленного комплекса. Донецк: ДонНУ, 1997. — 68 с.
4. Вітлінський В. В., Маханець Л. Л. Ризикологія у зовнішньоекономічній діяльності. К: КНЕУ, 2008. - 432 с.
5. Воронкова А. Е., Любич Б.Б. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей. Регіональний зб. наук. праць з економіки. Вип. 1(28). Донецьк: ДЕГІ, 2009. С. 199–202.
6. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту. Л. В. Батченко. Донецьк : Норд-Прес, 2005. 244 с.
7. Економіко-правовий механізм ЗЕД в контексті міжнародної інтеграції України : Монографія. Батченко Л. В., Ашурков О. О., Висоцький Д. С. Донецьк: ВІК, 2009. 378 с.
8. Ершов М. В. Валютно-финансовые механизмы в современном мире (кризисный опыт конца 90-х). М. : ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2000. 319 с.
9. Коваленко Г., Грек Г. Внешнеэкономическая деятельность: экспортно- импортные операции, валютное регулирование. Донецк : Издательский дом "Владимир Дудник", 2000. 196 с.

10. Масловська Л. Управлінські аспекти зовнішньоекономічної діяльності України в перехідний період. Економіка України. 2006. № 8. С.67-72.

11. Медведев В.П. Инновации во внешней торговле и внешнеэкономической деятельности. Росийский внешнеэкономический вестник. 2008. №2. С. 12-21.

12. Одрехівський М.В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами. Дрогобич: РВВ ДДПУ імені Івана Франка, 2009. 488 с.

13. Плешу Г., Шаповалов С.С., Фоменко Г.С. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Труды Одесского политехнического университета, 2009. № 1(31).

14. Філатова О.В. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності. Фінанси України. 2003. № 5. С.73 – 77.

15. Чернобай Л.І., Кишеня П.Б. Інноваційний потенціал системи управління: структура і принципи формування. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 725. С. 398-405.

16. Navi Radjou, Jaideep Prabhu. Frugal Innovation: How to do more with less. Published by The Economist, in the London Google office on 19th March 2015. P. 254.

17. Rasmussen E., Tanev S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. Technology Innovation Management Review. November, 2015. Volume 5, Issue 11. Accessed March 1, 2017: <https://timreview.ca/article/941>

18. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. 2013. 91(5). P. 63–72.

19. Литвин І.В. Особливості заснування та розвитку IT-стартапів. Електронне видання «Ефективна економіка». 2017. №4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5533>

20. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.] ; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.

21. Jukka Ojasalo, Lassi Tähtinen. Integrating Open Innovation Platforms in Public Sector Decision Making: Empirical Results from Smart City Research. Technology Innovation Management Review., December 2016. Volume 6, Issue 12. Accessed 10 October, 2017: [https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/OjasaloT%C3%A4htinen\\_TIMReview\\_December2016.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/OjasaloT%C3%A4htinen_TIMReview_December2016.pdf)

#### References (transliterated)

1. Adaptatsiia Valiutno-Finansovykh System Ryzkyovykh Ekonomik Do Svitovykh Intehratsiinykh Protseviv [Adaptation of currency-financial systems of risky economies to global integration processes]. Slozko O.O. LAT&K, 2011. 214 p.
2. Borysenko B. M. Valiutno-finansovi mekhanizm zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Foreign-financial mechanism of foreign economic activity of enterprises of Ukraine]. Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo: zb. nauk. prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia [Economy. Management. Entrepreneurship]. 2005. Vyp. 13. Luhansk : SNU im. V. Dalia. S. 100–105.
3. Bulianda A. A., Lysenko Yu. H., Panteleenko V. M. Syntez systemy upravleniia VED krupnoho promyshlennoho kompleksa [Synthesis of the control system of foreign trade activities of a large industrial complex]. Donetsk: DonNU, 1997. — 68 s.
4. Vitlynskyi V. V., Makhanets L. L. Ryzkyolohiia u zovnishnoekonomichnii diialnosti [Riskology in foreign economic activity]. K: KNEU, 2008. - 432 s.
5. Voronkova A. E., Liubych B.B. Otsinka dii mekhanizmu upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Assessment of the mechanism of management of foreign economic activity of the enterprise]. Prometei [Prometheus]. Rehionalnyi zb. nauk. prats z ekonomiky. Vyp. 1(28). Donetsk: DEHI, 2009. S. 199–202.
6. Zovnishnoekonomichna diialnist: teoriia i praktyka suchasnoho menedzhmentu [Foreign Economic Activity: Theory and Practice of Modern Management]. L. V. Batchenko. Donetsk : Nord-Pres, 2005. 244 s.
7. Ekonomiko-pravovi mekhanizm ZED v konteksti mizhnarodnoi intehratsii Ukrainy [Economic and legal mechanism of foreign economic activity in the context of Ukraine's international integration]: Monohrafiia. Batchenko L. V., Ashurkov O. O., Vysotskyi D. Ye. Donetsk: VIK, 2009. 378 s.

8. Ershov M. V. Valiutno-fynansovye mekhanizmy v sovremennom myre (kryzysnyi opyt kontsa 90–kh) [Currency – financial mechanisms in the modern world (the crisis experience of the late 90s)]. M. : OAO "NPO "Yzdatelstvo "Экономика" ["Publishing" Economics"], 2000. 319s.
9. Kovalenko H., Hrek H. Vneshneekonomycheskaia deiatelnost: eksportno- ymportnye operatsyy, valiutnoe rehulyrovanye [Foreign economic activity: export-import operations, currency regulation]. Donetsk : Yzdatelskiy dom "Vladymyr Dudnyk", 2000. 196 s.
10. Maslovska L. Upravlinski aspekty zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v perekhidnyi period [Management aspects of Ukraine's foreign economic activity during the transition period]. Ekonomika Ukrainy [Ukraine economy]. 2006. № 8. S.67-72.
11. Medvedev V.P. Ynnovatsyy vo vneshnei torhove y vneshneekonomycheskoi deiatelnosti [Innovations in foreign trade and foreign economic activity]. Rosyiskiy vneshneekonomycheskiy vesnyk [Russian Foreign Economic Basket]. 2008. №2. S. 12-21.
12. Odrekhivskiy M.V. Marketynhovo-orientovane upravlinnia rekreatsiinymy innovatsiinymy pidpriemstvamy [Marketing-oriented management of recreational innovation enterprises]. Drohobych: RVV DDPU imeni Ivana Franka, 2009. 488 s.
13. Pleshu H., Shapovalov S.S., Fomenko H.S. Upravlinski innovatsii yak holovnyi chynnyk restrukturyzatsii pidpriemstv-subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Management innovations as the main factor of restructuring of enterprises-subjects of foreign economic activity]. Trudu Odesskoho polytekhnicheskoho unyversyteta [Proceedings of the Odessa Polytechnic University]. 2009. № 1(31).
14. Filatova O.V. Finansovyi mekhanizm zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Financial mechanism of foreign economic activity]. Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]. 2003. № 5. S.73 – 77.
15. Chernobai L.I., Kyshenia P.B. Innovatsiinyi potentsial systemy upravlinnia: struktura i pryntsyipy formuvannya [Innovative potential of the management system: structure and principles of formation]. Visnyk natsionalnoho unyversytetu «Lvivska politekhnika» [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"]. 2012. № 725. S. 398-405.
16. Navi Radjou, Jaideep Prabhu. Frugal Innovation: How to do more with less. Published by The Economist, in the London Google office on 19th March 2015. P. 254.
17. Rasmussen E., Tanev S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. Technology Innovation Management Review. November, 2015. Volume 5, Issue 11. Accessed March 1, 2017: <https://timreview.ca/article/941>
18. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. 2013. 91(5). P. 63–72.
19. Lytvyn I.V. Osoblyvosti zacnuvannya ta rozvytku IT-startapiv [Features of the establishment and development of IT start-ups]. Elektronne vydannia «Efektyvna ekonomika» [Electronic publication "Effective economy"]. 2017. №4. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5533>
20. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.] ; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. – 689 p.
21. Ojasalo, Lassi Tähtinen. Integrating Open Innovation Platforms in Public Sector Decision Making: Empirical Results from Smart City Research. Technology Innovation Management Review., December 2016. Volume 6, Issue 12. Accessed 10 October, 2017: [https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/OjasaloT%C3%A4htinen\\_TIMReview\\_December2016.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/OjasaloT%C3%A4htinen_TIMReview_December2016.pdf)

Надійшла (received) 15.04.2019

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Шпак Нестор Омелянович (Шпак Нестор Омелянович, Shpak Nestor Omelianovych)** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка», професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва; м. Львів, Україна; ORCID: [orcid.org/0000-0003-0620-2458](https://orcid.org/0000-0003-0620-2458) ; e-mail: [dida\\_05@ukr.net](mailto:dida_05@ukr.net)

**Одрехівський Микола Васильович (Одрехивский Николай Васильевич, Odrekhivskiy Mykola Vasylovych)** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка», професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва; м. Львів, Україна; ORCID: [0000-0003-3165-4384](https://orcid.org/0000-0003-3165-4384); e-mail: [Mykola.V.Odrekhivskiy@lpnu.ua](mailto:Mykola.V.Odrekhivskiy@lpnu.ua)

**Литвин Ірина Володимирівна (Литвин Ирина Владимировна, Lytvyn Iryna Volodymyrivna)** кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва; м. Львів, Україна; ORCID: [orcid.org/0000-0002-6233-4431](https://orcid.org/0000-0002-6233-4431); e-mail: [iryna.v.lytvyn@lpnu.ua](mailto:iryna.v.lytvyn@lpnu.ua)

**Залізна Любов Вікторівна (Зализна Любовь Викторовна, Zalizna Lyubov Viktorivna)** Національний університет «Львівська політехніка», аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва; м. Львів, Україна; ORCID: [orcid.org/0000-0002-7330-000X](https://orcid.org/0000-0002-7330-000X); e-mail: [lyubov.zalizna@gmail.com](mailto:lyubov.zalizna@gmail.com)