

## ФАКТОРИ ГЕТЕРОГЕННОСТІ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ

*Актуалізовано завдання підвищення ефективності інноваційної діяльності в промислових корпораціях. Охарактеризовано вплив факторів гетерогенності на результативність інноваційної діяльності. Виокремлено особливу роль соціальної гетерогенності у забезпеченні ефективності інноваційного процесу. З позицій системно-інтеграційної теорії систематизовано завдання менеджменту щодо удосконалення внутрішнього простору промислових корпорацій для підвищення ефективності інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, промислові корпорації, гетерогенність.*

STADNYK V. V.  
Khmelnytsky National University

## HETEROGENEITY FACTORS IN INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL CORPORATIONS

*Main goal of industrial corporations in provision of national economy's competitiveness has been defined. Heterogeneity factors in activity of industrial corporations have been characterized by resources, processes and consumer preferences. The task of increasing of innovative activity effectiveness within industrial corporations has been updated. It has been emphasized that it should provide the increase of ability of developing products and recombining processes considering the increase in consumer needs variability. The special role of social heterogeneity in effective innovative activity provision has been pointed out. From the positions of system-integration theory the management task of improving the inner space of industrial corporations for effective innovative activity increase has been systematized.*

*Keywords: innovative activity, industrial corporations, heterogeneity.*

**Вступ.** Відмітною рисою сучасного світового економічного простору є зростання у ньому взаємозв'язків і взаємозалежності суб'єктів господарювання, поширення економічної інтеграції. Усе більша кількість суб'єктів господарювання втягуються у процеси корпоратизації, урізноманітнюючи ресурсну базу своєї діяльності і акумулюючи ресурси для досягнення конкурентних переваг. Розвиток ресурсної бази великих промислових корпорацій зосереджується на вдосконаленні техніко-технологічної складової виробництва, насамперед у напрямі збільшення її гнучкості та ресурсоощадності, що розширює їх можливості випускати продукти з кращою споживчою цінністю як за експлуатаційними, так і за ціновими характеристиками. Це дає їм змогу охоплювати все більше ринкових сегментів, посилювати свою економічну владу на внутрішніх ринках і виходити за межі національних економік. Водночас зростання рівня поінформованості споживачів про способи задоволення потреб робить їх все більш вибагливими у прийнятті рішень про придбання відповідного товару. Перевага надається найкращому співвідношенню якісних і цінових характеристик продукції, до того ж з урахуванням їх когнітивного (а значить суб'єктивного) сприйняття споживачами. Здебільшого це сприйняття формується під впливом основних тенденцій (трендів) у споживанні, проте у ньому дедалі чіткіше проявляється прагнення особистості до виділення серед соціуму – і способи задоволення потреб тяжіють до індивідуалізації. Це знаходить відображення у постійному оновленні асортименту продукції – передусім тієї, яка призначена для особистого споживання.

Водночас і продукція для ринку виробників також видозмінюється, адже поява принципово нових виробничих технологій внаслідок науково-технічного прогресу примушує виробників не просто відтворювати свої виробничі системи, а приводити їх у відповідність із сучасним рівнем технологічного оснащення виробництва. До того ж, наявність у бізнес-просторі будь-якої країни різних за масштабами діяльності суб'єктів господарювання потребує різних модифікацій зразків техніки і технології з метою оптимізації витрат і результатів. Зазначені тенденції у їх сукупності створюють умови, коли великомасштабність діяльності корпорацій (як спосіб здешевлення продукції) перестає бути основним джерелом формування конкурентних переваг, які б забезпечували подальше зростання. На перше місце виходить здатність до створення інновацій і швидкого виведення їх на ринок. Зважаючи на інерційність великомасштабного виробництва, серед найважливіших завдань менеджменту сучасних промислових корпорацій все актуальнішими стають завдання урізноманітнення результатів їх діяльності. Це може не тільки забезпечити збереження ними своїх позицій на існуючих ринках, а й скласти основу інноваційного розвитку для виходу на нові перспективні ринки.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням проблем управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах займається багато науковців. Зокрема, теоретичну основу інноваційного менеджменту склали фундаментальні праці Й. Шумпетера, П. Друкера, Б. Санто, П. Ромера, Е. Пенроуз, Ф. Янсена та ін. Ними визначена провідна роль інновацій у

сукупності факторів економічного зростання, сформовано категоріально-понятійний апарат, встановлено основні причинно-наслідкові зв'язки у сфері інноваційної діяльності. Серед вітчизняних вчених, що зробили суттєвий внесок у дослідження впливу інноваційних чинників на економічне зростання й розвиток підприємств, слід виділити О. Амошу, Б. Андрушківа, С. Ілляшенка, К. Ковтуненко, О. Мельник, П. Перерву, Л. Федулову, О. Ястремську і багато ін. І на сьогодні у цій сфері наукового пошуку сформований багатий теоретико-методологічний і методичний доробок. Водночас залишається значне коло питань науково-методичного характеру, пов'язаних із активізацією і підвищенням результативності інноваційної діяльності у корпоративному секторі національної економіки, зокрема у промислових корпораціях. У цьому контексті доцільно проаналізувати можливості концепції «менеджменту різноманітності», яка в останні десятиліття стала набувати все більшої популярності в західних транснаціональних корпораціях для вирішення проблем мультикультурності. З огляду на те, що промислові корпорації, як великі суб'єкти господарювання, доволі часто стикаються із проблемами мультифакторності і мультикультурності, а вони відчуються особливо гостро в умовах вирішення неструктурованих управлінських завдань (тобто інноваційних), можна висловити припущення, що перенесення основних принципів управління різноманітністю у сферу інноваційної діяльності промислових корпорацій може бути продуктивним з позицій підвищення ефективності існуючого управлінського інструментарію.

**Метою статті** є виокремлення факторів гетерогенності у діяльності сучасних промислових корпорацій і визначення основних завдань управління інноваційною діяльністю в них з позицій менеджменту різноманітності.

**Викладення основних результатів дослідження.** Тенденції розвитку світового економічного простору свідчать, що на глобальному ринку найбільш ефективними та конкурентоспроможними стають корпорації – власники виробничих та науково-технічних ресурсів [1, с. 28]. На думку В. Геєця, саме використання переваг великого конкурентоспроможного бізнесу, створеного на основі консолідації капіталу через капіталізацію прибутку і нагромадження власності, у тому числі і шляхом її придбання за кордоном, дасть змогу українським компаніям витримувати конкуренцію на світових ринках [2, с. 407]. У вітчизняному законодавстві корпорація – це організаційно-правова форма господарювання, яка є договірним об'єднанням підприємств і організацій на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників. Діяльність корпорації базується на принципах добровільного вступу і безперешкодного виходу з неї її членів, їх рівноправності. В той же час вона є юридичною особою і несе самостійну майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями (хоча підприємства, які входять до її складу, таких зобов'язань не несуть).

Корпоративний сектор економіки будь-якої країни характеризується значною різноманітністю. Як правило, він охоплює найбільш привабливі з погляду економічних результатів сфери економічної діяльності, що мають перспективи для розширення і у майбутньому. Це забезпечує корпорації позитивну економічну динаміку, накопичення ресурсів для проникнення у інші, також привабливі сфери діяльності і, що важливо – здатність впливати на бізнес-середовище, ініціюючи прийняття потрібних для розвитку бізнесу законів – в тому числі поза межами національної економіки, переростаючи в транснаціональні корпорації (ТНК). Останнє найбільш характерно для промислових корпорацій, оскільки специфіка виробництва промислових товарів дає змогу переносити частину бізнес-процесів у країни, де збувається кінцева продукція, тим самим оминаючи митні бар'єри або ж перетинаючи митні кордони на кращих умовах.

Природно, рівень складності і різноманітності внутрішнього середовища транснаціональних корпорацій є доволі високим – як через відмінності в процесах здійснення різних видів діяльності, так і через більш глибокі культурні відмінності соціальної складової. В результаті зростання кількості учасників внутрішньофірмових виробничих відносин ускладнюється процес координування їх діяльності, і значною мірою – через різницю у структурі їх мотивацій, узгодження яких за допомогою контрактних відносин є обов'язковою умовою підтримки динамічної стійкості суб'єкта господарювання. Зважаючи на те, що конфігурація внутрішньої будови корпорації (як і будь-якої організації) детермінується числом учасників та формами їх взаємодії, надважливим завданням менеджменту є підтримання організаційної цілісності – для збереження життєздатності організації у довгостроковому періоді.

Основною умовою збереження цілісності корпорації (як підприємницької одиниці) є наявність ефекту синергії, отриманого від спільного функціонування структурних елементів. У разі відсутності синергії така структура деградує. Це особливо проявляється у інтеграційних процесах – коли зростання корпорації відбувається за рахунок злиття і поглинання. В багатьох випадках учасники корпорації в принципі можуть функціонувати в статусі самостійних ринкових агентів, але за певних умов об'єднуються для досягнення стратегічних цілей. Рівень інтеграційної цілісності корпорації визначається взаємною вигідністю спільної діяльності всієї сукупності структурних елементів (учасників). Адже взаємне переплетіння індивідуальних мотивів учасників корпорації потребує знаходження певного консенсусу, без якого ефективні організаційні взаємовідносини не складатимуться. Для цього мусять коригуватися індивідуальні мотиви учасників (особливо ключових) шляхом більш глибокого дослідження структури

мотивації кожного, знаходження у ній тих мотивів, що можуть виступити об'єднуючими для усієї корпорації, а відтак – обговорення умов взаємовигідної співпраці. Результатом взаємовигідної спільної діяльності і є організаційна синергія. Позитивна синергія буде тим більшою, чим більшою мірою структурні елементи корпорації, які відрізняються за своєю функціональною складовою, будуть доповнювати один одного при вирішенні загальних управлінських завдань. Така закономірність у виникненні ефекту синергії і зумовила зростання рівня різноманітності (гетерогенності) у діяльності сучасних організацій.

В теорії управління, поряд з іншими об'єктивними законами розвитку суспільств і економік, що мають прийматись до уваги для побудови ефективної системи менеджменту, велике значення має закон необхідної різноманітності Ешбі – різноманітність засобів впливу керуючої системи має бути не меншою за різноманітність керованого об'єкта. Це знаходить відгук у Дж. Ходжсона, який зазначив, що «відкрита система мусить характеризуватися різноманітністю і мінливістю для адаптації до всіх потенційних змін зовнішнього середовища [3, с. 258].

Гетерогенність в науковій літературі трактується як неоднорідність, різнорідність, змішаність, несхожість, «особливість» за природою або походженням частин певної системи [4]. Найчастіше цей термін застосовується в соціології – в контексті структурних характеристик певного соціуму. І саме в соціальній складовій несхожість проявляється найбільшою мірою: в структурі персоналу, співвідношенні рівня освіти і кваліфікації працівників, їх професійної спеціалізації, статевих і вікових ознаках, ціннісних орієнтирах, мотиваційних перевагах та інших характеристиках, що відображають здатність і бажання працівника досягати поставлених перед ним цілей. Тобто в гетерогенній організації не лише співіснують згідно структури робіт і глибини розподілу праці вміння, життєвий досвід і професійні навички різних учасників, а й стикаються (і навіть протистоять) їх інтереси, уподобання, цінності й цільові установки. І найважливішими завданнями менеджменту гетерогенної організації є не тільки нівелювання негативного впливу факторів гетерогенності, а значно більшою мірою – використання існуючих відмінностей у якісних характеристиках персоналу для підвищення ефективності соціальної взаємодії, в тому числі у сфері інноваційної діяльності.

На думку М. Крозьє, одного з провідних представників еволюційної економічної теорії, соціальна взаємодія є фундаментальним процесом в діяльності будь-якої організації [5]. Важливість забезпечення ефективної соціальної взаємодії підкреслюється і Г. Клейнером у його системно-інтеграційній теорії [6]. На відміну від неокласичного подання сутності діяльності підприємства (де пріоритетною сферою аналізу вважаються технології переробки ресурсів), а також інституційної (згідно якої центральним елементом аналізу є контрактні відносини), Г. Клейнера представляє повну (інтеграційну) картину складових внутрішнього середовища. У запропонованій ним теорії він акцентує на необхідності інтеграції в просторі і в часі потоків ресурсів і процесів культурної та інституціональної динаміки як основи діяльності підприємства.

На рис. 1 дещо видозмінена структура внутрішнього простору підприємства (яке може стати учасником корпорації) за підходами системно-інтеграційної теорії Г. Клейнера. Він пропонує розглядати внутрішній простір будь-якого суб'єкта господарювання як систему, в якій виробничі й ринкові особливості поведінки визначаються сукупністю соціальних складових. До них Г. Клейнер відносить ментальні особливості працівників, особливості організаційної культури, інституційні особливості підприємства та когнітивні механізми, які в ньому сформувались. В сукупності вони складають ментально-інституційний фундамент підприємства, який може змінюватись лише в довгостроковому періоді. Культурна різноманітність особливо проявляється у транснаціональних корпораціях. Управління нею є не лише ефективним засобом зміцнення міжнародного співробітництва, та невичерпним джерелом творчих ідей, а значить – і розвитку людства в цілому, на чому наголошує С. Бельская, розглядаючи цю проблему на макрорівні [7]. Важливо бачити і ефективно використовувати потенціал культурної різноманітності і в інтересах окремих суб'єктів господарської діяльності.

Друга група підсистем (рис. 1) відображає функціональні особливості кожного підприємства, що входить до складу корпорації. Вона включає його організаційно-управлінські й технологічні характеристики, сукупність практик виконання різних видів господарської діяльності (поведінкові стереотипи, патерни), що запозичені в інших підприємствах (так звана імітаційна підсистема), а також особливості економічної поведінки підприємства в конкретному історичному соціумі (так звана історична й групова виробнича пам'ять працівників).

Аналізуючи сутнісні характеристики виділених Г. Клейнером підсистем, доцільно підкреслити, що лише одна з них – організаційно-управлінські і технологічні особливості підприємства – має матеріальні носії. І в процесі інтеграції технологічні аспекти діяльності нових учасників корпорацій можуть бути узгоджені доволі швидко. Набагато складніше узгодити нематеріальні складові, які формують інтелектуальний простір корпорацій і є найважливішими для ефективної інноваційної діяльності. І саме в них криються найбільші відмінності, що зумовлюють необхідність формування «менеджменту різноманітності» для забезпечення ефективності управлінських впливів у корпораціях. При цьому найскладнішими завданнями є не тільки нівелювання негативного впливу факторів гетерогенності через узгодження індивідуальних мотиваційних переваг учасників інноваційної діяльності, а й використання

існуючих відмінностей для підвищення її ефективності – з огляду на роль і місце кожного учасника у структурі процесу створення споживчої цінності, значущості його внеску у створення цієї цінності.

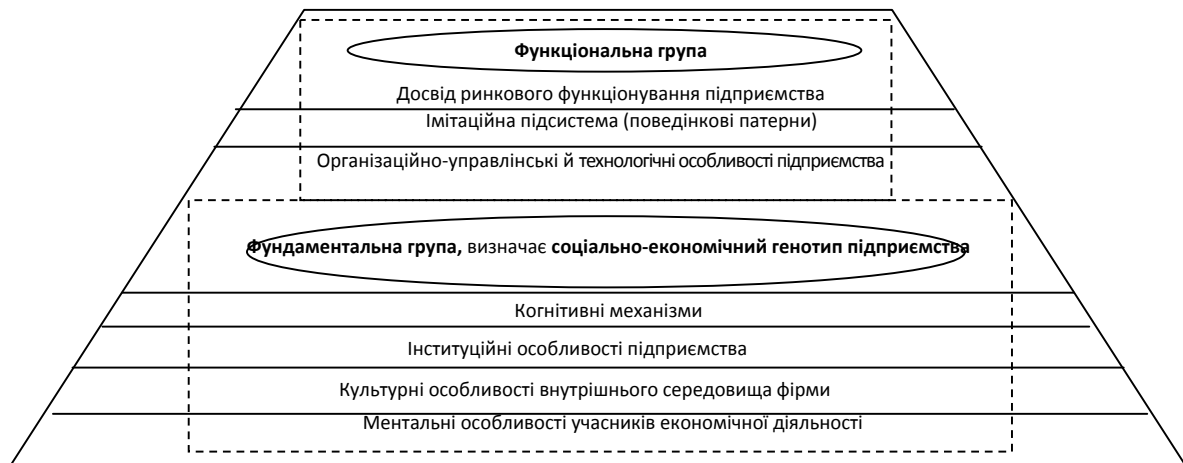


Рис. 1. Сукупність підсистем внутрішнього простору підприємства

Виходячи з цього сучасну промислову корпорацію доцільно розглядати з погляду факторів гетерогенності – як економічну систему, яка проектується з урахуванням різноманітності факторів зовнішнього середовища і є раціонально обгрунтованою з погляду цілей ефективного функціонування сукупністю структурних елементів, які забезпечують достатню різноманітність технологічних і управлінських процесів, необхідних для створення продукції (послуг) з урахуванням різноманітності споживчих переваг.

Власне, управління цією гетерогенністю і складає зміст і завдання системи менеджменту різноманітності, яка має функціонально і структурно відповідати рівню гетерогенності організації. В промислових корпораціях гетерогенність у структурі персоналу (соціальна гетерогенність) доповнюється гетерогенністю за ресурсами, процесами і відмінностями в перевагах споживачів товарів. І вся ця багатоаспектна гетерогенність є об'єктом управління інноваційною діяльністю – як стосовно пошуку найбільш ефективного поєднання ресурсів у виробничих процесах, стосовно рекомбінації самих процесів з урахуванням технологічних досягнень учасників корпорації, так і стосовно створення умов для взаємовигідного співробітництва усіх учасників процесів створення, розподілу і споживання споживчих благ. І система управління інноваційною діяльністю покликана забезпечити конкурентні переваги промислової корпорації за рахунок продуктивної взаємодії з різноманітністю. У табл. 1 надано основні завдання менеджменту щодо удосконалення внутрішнього простору промислових корпорацій (в розрізі виділених Г. Клейнером підсистем внутрішнього простору суб'єктів господарювання), які сформовано з метою найкращого використання факторів гетерогенності для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

У наведеній таблиці основна увага спрямована на визначення способів поліпшення організаційної взаємодії всередині проектних груп, оскільки ефективна взаємодія людей у процесі інноваційної діяльності є основною умовою її результативності. У разі значної гетерогенності складу учасників інноваційного пошуку мають місце взаємно протилежні процеси: з одного боку, гетерогенність є позитивним фактором, оскільки веде до розвитку творчих підходів у створенні інновацій, з іншого боку, веде до зростання конфліктів. За дослідженнями, проведеними сучасними науковцями у сфері групової організаційної взаємодії, при виконанні творчих завдань результати гетерогенних робочих груп відрізняються великим розкидом. Вони або значно перевищують середній результат, який показують гомогенні групи, або ж є значно нижчими. Гомогенні групи, навпаки, завжди залишаються на одному рівні [8]. Звідси висновок, що потенціал гетерогенності в інноваційній діяльності лише тоді може бути реалізованим повною мірою, коли ним ефективно управляють. І найголовніше в цьому управлінні – це узгодження мотиваційних переваг учасників інноваційної діяльності. І особливо тих, які є носіями ключових компетенцій.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сучасні організації функціонують у складному і мінливому бізнес-середовищі, багатофакторність і невизначеність якого зумовлює високі ризики господарської діяльності. І чим складнішим і різноманітнішим є вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища, тим різноманітнішими мають бути рішення і дії менеджменту для збереження динамічної стійкості цього підприємства в процесі здійснення інноваційних змін. Тому можна стверджувати, що система менеджменту має свої особливості в організаціях з високим рівнем гетерогенності, якими є сучасні промислові корпорації. У великих промислових корпораціях багатопланова соціальна гетерогенність доповнюється гетерогенністю за ресурсами, процесами і відмінностями в перевагах споживачів товарів. Відповідно це відображається на змісті інноваційної

**Удосконалення внутрішнього простору промислових корпорацій для підвищення ефективності інноваційної діяльності за рахунок факторів соціальної гетерогенності**

Сутнісні характеристики підсистем	Завдання менеджменту
<b>Ментальні особливості учасників</b>	
Особливості мислення та система цінностей індивідів і груп працівників, які беруть участь в управлінні підприємством	Враховання ментальних відмінностей при формуванні робочих і навчальних груп для зменшення рівня конфліктності і підвищення ефективності спільної діяльності
<b>Культурні особливості внутрішнього середовища</b>	
Корпоративна культура: соціально-психологічний клімат, стиль управління, прийомы і методи інтерпретації інформації, механізми узгодження та координації інтересів ключових учасників організації, рівень довіри між ними, ступінь готовності до компромісу	Залучення до участі в інноваційній діяльності якомога більшого числа потенційних носіїв креативних ідей, в тому числі з різних категорій персоналу; створення механізму узгодження інтересів з урахуванням гетерогенності переваг ключових учасників
<b>Інституційні особливості</b>	
Сукупність відносно сталих норм, правил, традицій організаційної взаємодії, принципів економічної поведінки, що стосуються легітимізації виробничо-господарської діяльності організації, членства в ній, взаємин між її членами тощо, які відображають специфіку і унікальність даної організації порівняно з іншими учасниками ринку	Культивування мікроінститутів, що заохочують внутрішньофірмове підприємництво, внутрішню конкуренцію, розвиток взаємовигідних форм інтеграційної взаємодії з іншими учасниками ринку в розрізі ресурсів, процесів і переваг
<b>Когнітивні механізми</b>	
Механізми колективного збору, сприйняття та інтерпретації ін-формації про середовище господарювання, опрацювання цієї інформації для вилучення і зберігання знань; створення бази знань організації, розподіленої між окремими особами та колективами	Створення механізму формування, накопичення та поширення нових знань в організаційному просторі, який дає змогу знаходити і поширювати найкращі методи і прийомы у сфері інноваційної діяльності
<b>Організаційно-управлінські та технологічні особливості</b>	
Відображають особливості організації виробничого процесу, визначають обмеження на матеріальні потоки сировини і готової продукції: специфічність активів, виробничих і управлінських технологій, особливості відносин зі споживачами та ін.	Виділення ключових управлінських функцій і відповідних їм технологій, які формують конкурентні переваги підприємства за ресурсами, процесами і перевагами для подальшого розвитку компетенцій персоналу з метою їх ефективного застосування
<b>Поведінкові «зразки» (патерни)</b>	
Структурують існуючі практики (досвід) управління господарською діяльністю, виділяють і формують рутини прийняття рішень, структурують і узагальнюють інформацію про «системні події» – глибокі зміни системи – і результати цих змін	Застосування бенчмаркінгу для виявлення найбільш ефективних рутин з різноманіття методів і технологій управління інноваціями, що використовуються іншими суб'єктами господарської діяльності, і впровадження їх у власну практику
<b>Досвід ринкового функціонування</b>	
Фактори, що відображають вплив прийнятих рішень на результати діяльності підприємства і вплив функціональної інерції на його поточну роботу (вплив минулого на поточні рішення). Досвід ринкового функціонування фіксується в документах, входить в особисту і групову «пам'ять» працівників	Багатофакторний аналіз результатів господарської діяльності підприємства з виділенням ключових факторів створення споживчої цінності в стратегічній перспективі

діяльності, управління якою має забезпечити конкурентні переваги промислової корпорації за рахунок продуктивної взаємодії з різноманітністю. Використання теоретичних і практичних надбань менеджменту різноманітності у вітчизняній практиці управління дасть змогу керівникам сучасних гетерогенних організацій посилити їх гнучкість, мобільність, забезпечить позитивні структурні зрушення, а значить сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності і зміцненню їх конкурентних позицій. Формування відповідного інструментарію менеджменту різноманітності стосовно цілей інноваційної діяльності і складатиме предмет подальших досліджень.

### Література

1. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України / Л. І. Федулова // Економіка та прогнозування. – 2004. – № 4. – С. 9–27.
2. Якубовський М. Промислова політика: проблеми та перспективи модернізації / М. Якубовський // Економіка України. – 2010. – № 8. – С. 21–29.
3. Hodgson G.M. Economies and Institution. A Manifesto for a Modern Institutional Economies. –

Cambridge : Polity Press. 1998. – 346 p.

4. Гетерогенність [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/geterogennist/>

5. Бахмарова В. Н. Концепция управления Мишеля Крозье: социологический анализ / В. Н. Бахмарова, О. Я. Гелих // Экономика и политика России в переходный период : научн. сессия по итогам НИР 2009 года, март-апрель 2010 г. : сб. доклад. — СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 6–11.

6. Клейнер Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Original scientific paper. – September, 2005. – № 30.

7. Бельская С.А. Понятие культурного многообразия в терминах ЮНЕСКО [Электронный ресурс] / С.А. Бельская // Гуманитарные научные исследования. – 2013. – № 12. – Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2013/12/5236>.

8. Fahrún H. Diversity Dynamics: Activating the Potential of Diversity in Trainings [Электронный ресурс] / H. Fahrún, E. Skowron, N. Zimmermann // A Handbook for Facilitators in Active Citizenship Education. – MitOst Association Berlin, 2015. – Режим доступа : [http://www.theodor-heuss-kolleg.de/flipbooks/diversity\\_dynamics.html#](http://www.theodor-heuss-kolleg.de/flipbooks/diversity_dynamics.html#).

Надійшла 13.03.2017; стаття прорецензована редакційною колегією